VISIT…

*Настольная книга руководителя, менеджера, кадровика*

***М.И. Станкин***

# ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

**Издание 3-е, переработанное и дополненное**

**Москва**
**ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез"**
**2002**

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 1 12.01.00, 13:14

ББК 65.05
С11

С11 **Станкин М.И. Психология управления.** Практическое пособие, изд. 3-е доп. и перераб. – М.: "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 368 с.

**Настоящее пособие предназначено для лиц, испытывающих трудности при руководстве людьми, понимающих, что от этого хуже идет работа, руководитель теряет авторитет.**

**Книга поможет руководителю лучше узнать самого себя, правильно ориентироваться в психологии личности подчиненного, правильно анализировать его поступки и поведение. Книга содержит практические рекомендации по формированию творческого мышления, дает конкретные приемы запоминания материала, рассказывает о стрессе, конфликте, общении.**

**Серьезно изучив предлагаемый автором материал, руководитель научится правильно разговаривать с подчиненным и умело готовить публичное выступление. Овладеет приемами юмора и сатиры, сможет грамотно руководить людьми и коллективами.**

**Пособие адресовано деловым людям, руководителям всех рангов – от бригадира до директора учреждения, предприятия.**

Оригинал-макет разработан Лавреевым А.А.
в ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»
Корректор: Шиловская Н.А.

ISBN 5-87057-324-6

© Станкин М.И., 2002

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение ..... 5

Рачительно распоряжаться богатством ощущений! ..... 7

Восприятие менеджера ..... 23

Интеллектуальный потенциал управляющего ..... 39

Память управляющего ..... 56

Порхающее и липкое (о внимании с пониманием) ..... 73

Воображение и его связь с действительностью ..... 86

Освоение психомоторной деятельности в условиях взаимодействия руководителя с подчиненным ..... 100

Эмоциональный самоконтроль позволяет менеджеру достойно выглядеть в радости и беде ..... 112

Чтобы развить волю, необходимо преодолевать препятствия ..... 124

Искусство убеждать ..... 136

Слово – посредник для установления согласия, дружбы ..... 147

Настроение и готовность к работе ..... 158



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 3 12.01.00, 13:14

**Психология стресса ..... 169**

**Стресс? Да что Вы, аффект! ..... 184**

**Характер – внутренний фатум личности? .. 196**

**Смех – дело нешуточное..... 209**

**Будем смеяться! (приемы юмора)..... 219**

**Конфликт — дефект общения? ..... 233**

**Обострился конфликт?
Будьте во всеоружии! ..... 252**

**Внутренние пружины поведения
(направленность личности руководителя) .. 267**

**Гармония разнообразия ..... 277**

**Психологические игры ..... 288**

**Профессиональные способности
руководителя ..... 297**

**Арифметика взаимопонимания
с подчиненными..... 309**

**Духовное взаимодействие в коллективе..... 321**

**Алгоритмы стимуляции поощрением ..... 329**

**Алгоритмы стимуляции наказанием ..... 344**

**Советы на каждый день ..... 355**



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 4 12.01.00, 13:14

# ВВЕДЕНИЕ

Современный менеджмент вступление в новую роль называет “Великим перевалом”. Но преодоление жизненного перевала требует серьезной подготовки, обширных знаний.

Эффективность работы руководителя во многом зависит от умения правильно оценивать подчиненных, выявлять мотивы их поведения, хорошо знать особенности их личности.

Ряд лет автор преподавал психологию в ИПК руководящих работников и специалистов Минстанкопрома. По специально разработанной методике в зале ЭВМ начальники цехов, директора заводов оценивали свои профессиональные, поведенческие и эмоциональные качества по 24 критериям. По профессиональным качествам большинство опрашиваемых получали хорошие и удовлетворительные оценки, по поведенческим и эмоциональным – плохие и реже удовлетворительные. «Это неверная методика», – раздавались голоса. «Я 20 лет руковожу коллективом. Что ж, я не умею общаться с людьми? Не может такого быть».

Тогда преподаватель задавал слушателям несколько вопросов:

– Случилось ЧП. Об этом узнал директор завода. Как он должен наказать подчиненного?

– На полную катушку. Пусть боятся директора, – почти одновременно ответили несколько человек.

– Можно ли по чертам лица определять моральные качества, характер человека?

И опять единодушный ответ: «Да!»

– Бывают ситуации, когда авторитарный и либеральный стили общения полезны?

«Либеральный никогда», – наиболее частый ответ.

– Можно ли считать конфликт дефектом общения?

– Конечно, – выдохнула аудитория.

– За одно и то же нужно разных рабочих поощрять одинаково или по-разному?

– Конечно, одинаково, – уверенный ответ большинства.

– Способности к той или иной профессии передаются по наследству?

– Да, как правило.

Тщательный анализ ответов, разбор ошибок обычно заканчивался смехом: “Нас же никогда этому не учили”.



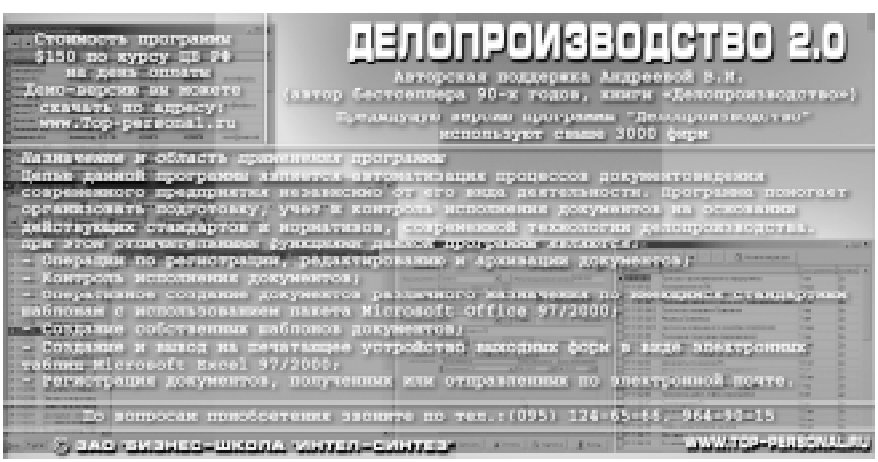
Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 5 12.01.00, 13:14

Наши средние специальные и высшие учебные заведения, как правило, давали качественные знания по специальности. Но не учили разговаривать с людьми, работать с ними, умело руководить коллективами.

Цель настоящей книги - ликвидировать этот пробел. Дать руководителю основы знаний по психологии личности и деятельности. Познакомить с функциональными явлениями психики, с искусством речи, с умением правильно общаться с подчиненными, с приемами юмора и сатиры. Мы надеемся, что книга поможет руководителю правильно относиться к подчиненным. Щадить, беречь, уважать рабочих и служащих в обыденном, ежедневном общении. Не следует забывать, что правильное обращение с людьми, создание положительного морально-психологического климата в коллективе повышает производительность труда на десятки процентов.

Справочник не требует от читателя скрупулезного прочтения от начала до конца. Читатель, интересующийся каким-либо отдельным вопросом, может познакомиться с ним, не изучая другие разделы книги. Хотя серьезно поработать над содержанием было бы полезно каждому руководителю.

Если, изучая психологию, вы научитесь лучше управлять собой, разбираться во внутреннем мире других людей, если изучение книги поможет вам в труде, самообразовании, общении с другими людьми, автор будет считать свою задачу выполненной.






*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 6 12.01.00, 13:14

# РАЧИТЕЛЬНО РАСПОРЯЖАТЬСЯ БОГАТСТВОМ ОЩУЩЕНИЙ!

*"Мы ленивы и нелюбопытны", – заметил однажды Пушкин. Все верно! Ибо в противном случае любой из нас прежде всего начал бы изучать окружающий мир с себя. Ведь именно в нас самих сила и слабость желания и способности к их осуществлению.*

*Велики скрытые возможности человека! Предлагаемая читателю статья рассказывает вроде бы об очевидном – о наших ощущениях. Да, видно, не каждому из нас дано понять, каким же огромным богатством мы владеем. Так давайте же научимся им рачительно распоряжаться, а заодно обучим этому и своих подчиненных.*

## Потребность иметь ощущения

*От одного меня, о боже,*
*По милосердию уволь:*
*Когда ни вьюги, и ни лета,*
*Когда ни ночи и не дня,*
*Когда ни звука и ни цвета,*
*Когда ни льда и ни огня.*
*В. Солоухин*

В сборочном цехе беда! Рабочие отказываются работать – душно. Поставили дополнительные вентиляторы – душно. Директор сам начинал работу на заводе мастером в сборочном. Не верить тем, с кем когда-то работал вместе, не может. Пригласили психолога. Осмотрев цех, тот предложил протянуть под цепочкой вентиляторов на потолке бумажную полосу. Придя утром на работу и увидев, как под струями воздуха колышется бумажное полотно, рабочие заулыбались: вот теперь свежо.

Сработала старая психологическая аксиома. Когда один анализатор не создает необходимого ощущения, подключается второй.

Возникает вопрос: а нельзя ли, изучив не только зрительные, но и другие ощущения и познав закономерности их функционирования, облегчить и сделать более эффективной деятельность человека, в частности трудовую? Нельзя ли не путать темное с глубоким, а дикое с мощным. Но для этого, очевидно, надо познакомиться с самими ощущениями и их особенностями.



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 7 12.01.00, 13:14

Знания, не рожденные ощущением, бесплодны и полны ошибок. **Ощущением называется отражение сознанием человека какой-то одной стороны предмета или явления, а также внутреннего состояния организма при их непосредственном воздействии на органы чувств.** Оно – единственный источник наших знаний о внешнем мире и о собственном самочувствии.

Потребность иметь ощущения – основа умственного и эстетического развития личности. При их отсутствии, сенсорной депривации наступает информационный голод, что приводит к сонливости, потере интереса к работе, к людям, раздражительности, вспыльчивости, вялости, апатии, тоске, в дальнейшем – расстройству сна, неврозу.

Не случайно самым тяжелым наказанием на крупных предприятиях в Японии считается… освобождение от работы, точнее, запрещение работать. Наказанного помещают в изолированную комнату, где он обязан, ничего не делая, находиться в течение всего рабочего дня. "Это очень тяжело", – свидетельствуют, например, космонавты. Они уверяют, что это тяжелейшее испытание, намного превосходящее по трудности прыжки с парашютом, центрифугу, "фактор публичности", одиночное нахождение в сурдокамере.

Человек нуждается в ощущениях, он не может жить без них. Физиологическая основа ощущений – нервно-физиологические процессы, протекающие в анализаторах. Психологическая основа ощущения – рефлекторная деятельность центральной нервной системы.

## Активизация ощущений

*Доверять неразумным ощущениям –*
*свойство грубых душ.*
*Гераклит*

Ощущения объективны и субъективны. С одной стороны, в них всегда отражен реальный внешний раздражитель. С другой – истинность отражения зависит от состояния нервной системы, индивидуальных особенностей личности и взаимодействия ощущений разных модальностей. Так, еще Б.М. Теплов установил, что люди с сильной нервной системой обнаруживают большую выносливость, а со слабой – меньшую, но зато большую чувствительность (что особенно важно при работе с людьми). Значит, руководителю с сильной нервной системой целесообразно иметь заместителя-меланхолика, и наоборот.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 8 12.01.00, 13:14

Однако люди давно заметили, что чувствительность нервной системы может быть искусственно изменена в результате воздействия на некоторые внутренние факторы и с помощью упражнения. Эти воздействия могут быть физиологическими и психическими. Типичный пример физиологического воздействия – обмывание лица холодной водой, повышающее чувствительность зрительного анализатора.

Замечено, что работа одного органа чувств может стимулировать или угнетать работу другого. Так, резкие, неприятные запахи снижают зрительную чувствительность. При слабых световых раздражениях усиливаются слуховые ощущения, а при интенсивных – ухудшаются. Слабые болевые раздражения повышают зрительную, слуховую, обонятельную, тактильную чувствительность. Кислое повышает зрительную чувствительность.

Обостряется ощущение кислого после сладкого, холодного после горячего. После горького вкусового ощущения обычная водопроводная вода кажется сладкой. Музыка активизирует все виды ощущений. Не случайно в ряде фирм Японии, Франции, Дании трудовой день начинается с сопровождающейся музыкальным аккомпаниментом гимнастики до работы. После нее рабочие значительно быстрее втягиваются в работу, легче и точнее выполняют мелкие, точные, хорошо скоординированные движения, что особенно важно для операторов, работающих со сложной современной техникой, для сборщиц часов, ткачих, портных и др.

Чтобы поддержать способность к тонким ощущениям, к изящным движениям пальцев, кистей рук, в течение всего рабочего дня проводятся производственная гимнастика, игры и развлечения во время обеденного перерыва. Взаимодействие ощущений разных модальностей, когда раздражитель, адресованный одному органу чувств, вызывает ощущения, присущие другому органу чувств, психология называет синестезией. Явление синестезии привело, в частности, к созданию цветомузыки.

При воздействии раздражителя на органы чувств ощущение возникает не сразу, как только соответствующий стимул начинает действовать, а спустя некоторое время, которое носит название латентного (скрытого) периода ощущения. Так, вкусовые ощущения возникают в среднем через 50 миллисекунд, болевые – через 350–400, звуковые – через 120–180, температурные – через 150–240, оптические – через 150–225 миллисекунд.

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 9 12.01.00, 13:14

*Станкин М.И.*

# Упражнение органов чувств

*Научись слушать, и ты сможешь*
*извлечь пользу даже из тех, кто*
*говорит плохо.*
*Плутарх*

Польский психолог К. Крушевски изучил влияние музыки на усвоение излагаемого материала слушателями. В трех студенческих группах читалась одна и та же лекция. Но в одной группе во время лекции звучала негромкая музыка, в другой – демонстрировался немой кинофильм, в третьей – царила абсолютная тишина, слышался только голос лектора. Проведенная на другой день проверка показала, что намного лучше других усвоила материал первая группа. После этого Крушевски дважды поменял ситуацию в группах, так что каждая из них поочередно слушала объяснение под музыку, просматривая немой фильм и в идеальных условиях. Но результат был неизменным. Легкий отвлекающий фактор способствовал лучшему усвоению материала. Это следует учитывать при проведении инструктажа, совещания, производственного собрания.

Упражнять целенаправленно можно любой орган чувств. Так, например, космонавты, летчики, цирковые артисты тренируют устойчивость вестибулярного аппарата с помощью центрифуги. Под влиянием деятельности (даже без специальной тренировки) чувствительность анализаторов также повышается. Например, опытный красильщик тканей различает до 200 оттенков черного цвета, в то время как он же, начиная работу, как и каждый человек, различал не более 4–5. Опытные шлифовщики различают просветы между поверхностями в 0,6 микрометра, тогда как обычно человек не в состоянии заметить промежутки, меньшие чем 10 микрометров. Художник замечает различия в пропорциях двух предметов, когда они не превышают и 0,006 микрометра их величины.

Несколько повышает чувствительность органов чувств алкоголь. Но не более чем на 12–15 минут. Затем чувствительность резко падает и теряет до 60% от исходного уровня.

В 90-х годах появились любопытные исследования по психосоматике[1]. При помощи внушения можно притупить или обострить слух, отточить зрение так, что человек будет видеть в темноте, как кошка, или ослабить зрение здорового человека так, что он будет читать при ослеп-

*[1] Психосоматика - термин, говорящий о том, что физические заболевания происходят из-за отклонений в работе разума.*


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 10 12.01.00, 13:14

ляющем свете. Это же относится и к другим ощущениям. "…Слово проникает в разум и заставляет физические функции изменяться"[1].

Значит, изменяя установки, стоящие перед рабочими или служащими, можно выявить появление психической сенсибилизации слуха и, надо полагать, других органов чувств. Определенную роль в повышении чувствительности анализаторов может играть и 2-я сигнальная система – слово видимое, слышимое и произносимое. Так, слова "сладкий как халва" или "кислый, как лимон" вызывают соответствующие ощущения. Если бы руководители в беседах с подчиненными при постановке задачи, при анализе проведенной работы использовали бы этот прием воздействия на чувства подопечных, эффективность словесных воздействий могла бы резко возрасти.

Сенсибилизация по механизму своего действия близка адаптации, приспособлению органов чувств к условиям среды. Различают адаптацию физиологическую (изменение чувствительности анализаторов), социально-психологическую (приспособление к окружающим людям при включении в новую группу), профессиональную (овладение оборудованием, инструментом, необходимыми правилами действия при включении в новые виды деятельности).

## Пороги ощущений

*Никакого пресыщения, нужно беречь желание. Оно могучий стимул любви, творчества, долгой жизни.*
*А.А. Богомолец*

Адаптация – это не только приспособление к новому, но и привыкание к старому. Повторяющаяся шутка или анекдот старшего вызывают сначала недоумение, а потом раздражение, недовольство. Примелькавшаяся наглядная агитация, висящие несколько недель лозунг, призыв, стенгазета перестают привлекать внимание, не выполняют своей задачи. Слишком много позволяющие себе молодые люди впоследствии адаптируются друг к другу, теряют взаимный интерес.

"Я, сколько ни любил бы Вас, привыкнув, разлюблю тотчас…" – говорит Онегин Татьяне, получив это высокое чувство от нее без всяких усилий. Но вот Татьяна стала княгиней и отказывает Онегину в привыч-

*[1] Около 70% всех заболеваний относятся к категории психосоматических. См.: Хаббард Рон. Дианетика. - М., 1996 г. - С. 110.*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 11 12.01.00, 13:14

ном для него внимании, и, как по мановению волшебной палочки, все меняется: "…К ее крыльцу, стеклянным сеням он подъезжает каждый день; за ней он гонится как тень…"

Любопытно, что не только осознаваемые раздражители играют немалую роль в жизни человека и в обучении, но и субсенсорные (подпороговые) раздражители тоже значимы. Можно не осознавать раздражитель, но определенное влияние на человека он все же оказывает. Группе квалифицированных шахматистов на 1/10 с показали шахматную доску с расставленными фигурами. Ни один из них не успел увидеть, как расположены фигуры. Но когда доску показали несколько раз, один испытуемый воскликнул: "Не помню я, как стоят фигуры, но если белые начинают, они выигрывают".

Это явление можно использовать в производственной практике. Если, скажем, многократно просматривать должностные инструкции сотрудников предприятия, не напрягаясь, не стараясь их усвоить, это приведет к тому, что когда появится необходимость точно запомнить документ, он будет усвоен в несколько раз быстрее, чем обычно.

Если постепенно увеличивать силу субсенсорного раздражителя, наступит момент, когда он вызовет самое слабое ощущение. Эта минимальная сила раздражителя называется нижним абсолютным порогом ощущения. Таким образом, ощущение возникает тогда, когда соответствующий стимул достигнет определенной величины, называемой "пороговой". Верхний абсолютный порог – это такая максимальная сила воздействия раздражителя, при которой еще возникает соответствующее раздражителю ощущение или раздражитель начинает воздействовать на другой анализатор. Так, например, очень сильный шум вызывает боль в ушных раковинах, испытуемый срывает наушники. Величина порогов ощущения определяет чувствительность личности, которая находится в обратном отношении к пороговой величине. Чем выше порог ощущения, тем ниже чувствительность. И наоборот.

"Порог различения" – та минимальная величина разности в силе двух однородных раздражителей, которую человек способен ощутить и оценить. Например, придвигая и отодвигая часы, можно обнаружить расстояние, на котором звук отличается, т.е. становится громче или тише. В среднем для человека порог различения равен: по отношению к свету – 1/100; к звуку – 1/10; к весу – 1/30 (т.е. чтобы различить дополнительную тяжесть, она должна быть не менее 1/30 от первоначального веса).


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 12 12.01.00, 13:14

Пороги чувствительности индивидуальны для каждого человека, кроме того, они подвержены возрастным изменениям. Достигая к юношескому возрасту максимума, чувствительность затем с годами ослабляется.

Одна из закономерностей ощущений, играющая особенно большую роль для представителей профессий, связанных с движением с большими скоростями, – пороги "последействия". При длительном воздействии на органы чувств образы предмета не исчезают одновременно с прекращением этого воздействия. Игнорирование этой закономерности психики – причина многих аварий, особенно на пересеченной местности, в горах.

Контраст ощущений – изменение интенсивности и качества ощущений под влиянием предшествующего раздражителя. Контраст хорошо известен каждому по собственным зрительным ощущениям. Одна и та же фигура на черном фоне выглядит светлее, чем на белом. Наличие контраста, особенно в зрительном восприятии, следует учитывать при изготовлении наглядной агитации (плакатов, таблиц и т.п.). Контраст следует учитывать при изготовлении приборов, инструментов, окраске станков. Так, движущиеся части станка должны контрастировать с корпусом, а пусковые рычаги окрашиваться особенно ярко, бросаться в глаза.

Помимо контраста при окраске приборов, автомобилей следует учитывать и иллюзии. Датские психологи, например, установили, что 61,3% столкновений имело место между автомобилями темных цветов, 32,6% – темных со светлыми и лишь 6,1% – светлых со светлыми. Дело в том, что иллюзия создает впечатление, что черный автомобиль дальше и движется с меньшей скоростью, и его, естественно, меньше опасаются.

Ощущения делятся на несколько групп. Самая обширная из них – органические: чувства голода, жажды, болевые ощущения, чувство "спортивной формы" и др. Они сопровождаются положительными или отрицательными эмоциями. Ведь болезненные, неприятные ощущения могут породить плохое настроение, апатию, безразличное отношение к порученному делу, грубость, а иногда и хамство по отношению к коллегам, руководителям. А хорошее здоровье, бодрость, наоборот, придают человеку уверенность в себе, стимулируют энергию, активную деятельность. Хотя очевидно, что основную роль в отношении к работе, к окружающим людям играют не ощущения, а направленность личности человека.

На разные сигналы человек реагирует неодинаково. Мы реагируем быстрее на звук, чем на свет. На красный свет – быстрее, чем на белый



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 13 12.01.00, 13:14

или черный. На яркий свет — быстрее, чем на тусклый, на неприятное — быстрее, чем на приятное.

## Зрительные ощущения

*Глаза — широкие ворота. Весь мир проходит через них.*
*Межелайтис*

Глаз человека различает более полумиллиона цветов и тонов. Вспышка света, продолжающаяся 0,00004 с, может быть воспринята глазом. Техника не знает приборов такой чувствительности! Если бы воздух был абсолютно чистым, пламя спички ночью можно было бы видеть на расстоянии в 25 км. Глаз хорошо приспосабливается к изменению освещенности. Так, чувствительность глаза в темноте повышается в 200 000 раз. Правда, полная адаптация к темноте происходит только за 35–40 минут. Адаптация к яркому освещению происходит значительно быстрее за 3–5 минут.

Знание порогов зрительных ощущений имеет практическое значение. Предметы отчетливо видны только при определенном удалении. При дальнейшем увеличении расстояния до них они вообще исчезают из поля зрения. Значит, по видимости предметов можно определять примерное расстояние до них. Этим пользуются военнослужащие, геологи, туристы. Так, при нормальном зрении колокольня, водопроводная башня видны на расстоянии 15–20 км, многоэтажный дом – 5–8 км, одноэтажный дом – 4 км, труба на крыше дома – 3 км, отдельные люди – 2 км, движение рук и ног человека – 700 м, головной убор, переплеты окон – 400 м, лица людей, кисти рук – 200 м, глаза, нос, пальцы – 60 м, веки – 20 м.

Определенное освещение, цвет окрашенных предметов, окраска станков, рабочих столов, стен рабочих помещений благоприятствуют работоспособности или снижают ее. На табачной фабрике в Одессе в нескольких цехах грязно-серые стены перекрасили в зелено-желтый, салатный цвета. Производительность труда возросла на 5–6%. Цвет, рисунок, покрой одежды влияют на отношение подчиненных к руководителю. В первые дни на новой работе не следует появляться в модной вещи, да и в дальнейшем, особенно женщинам, не рекомендуется надевать то, что подчеркивает их привлекательность. Иначе у подчиненных возникает впечатление, что для вас главное не деловые качества и умственные способности.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 14 12.01.00, 13:14

Лучшие цвета для мужского делового костюма – синий и черный зимой, серый – летом. Для женского делового платья – темно-синий, темно-коричневый, бежевый – зимой; светлых, пастельных тонов – летом. Лучше, если костюмы и платья будут сшиты из однотонной ткани без рисунка.

Наименее подходящие для деловой одежды тона – зеленый, оранжевый, ярко-желтый, пурпурный, нежно-голубой, розовый. Очень полезное украшение для женщины и мужчины – обручальное кольцо. Оно говорит окружающим, что вы заняты делом, а все остальное вас не интересует.

Одежда для дома, для отдыха должна быть иной. Известно, что красный цвет возбуждает нервную систему, черный – угнетает человека, розовый вызывает раздражение у людей практического склада и требует нежности, участия со стороны близких, если нравится. Белый – символ мечты, радостного мировоззрения. Желтый любят плохо приспособленные к жизни, мечтатели. Зеленый – те, кто жаждет покоя, безопасности. Синий – те, кто устал и стремится к отдыху. Вот и делайте выводы сами!

Красный и оранжевый – теплые цвета. Синий – холодный. На центральной улице Мурманска дома выкрашены в яркие желтые и оранжевые цвета – очень разумно. А на юге, там где жарко, должен превалировать синий цвет. Предмет, окрашенный в белый цвет, кажется значительно легче черного. Высокая чувствительность глаза при работе в темноте сохраняется при красном свете. Поэтому ношение очков с красными стеклами ускоряет адаптацию к темноте.

Яркость цвета помогает отличать предмет от фона. Черное на белом и белое на черном видно особенно отчетливо. Чем слабее окрашен предмет, тем большим должен быть контраст для безошибочного различения его деталей. Светлые тона повышают уровень освещенности помещений. Так, при светлых стенах и столах освещенность в офисе выше на 15–20%. При записях и рисунках желтым мелом на зеленой доске видимость повышается на 10–12%, а записи белым мелом на черной доске видны много хуже. Не случайно М.В. Ломоносов говорил: “Много утех и прохлад в жизни нашей от цветов зависит”.

Острота зрения не остается неизменной в течение рабочего дня. Так, при освещенности в 100 люксов острота зрения от 1-го к 3-му часу работы сборщиц часов, шлифовщиков, операторов, диспетчеров повышается, а начиная с 4-го часа снижается и к 5–6-му часу падает на 20–25%. Мелькающий свет отрицательно влияет не только на зрительную функ-



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 15 12.01.00, 13:14

цию, но и на сердечно-сосудистую систему. Люминесцентное освещение лучше для зрения, чем лампы накаливания.

В видах деятельности, связанных с большими скоростями, печальную роль может сыграть автокинетическая реакция. Если долго, не отводя глаз, глядеть на неподвижную точку, неизбежно начинает казаться, что она движется. Глаз не удерживает изображение на одном и том же месте сетчатки. Чтобы этого избежать, надо время от времени отводить глаза.

## Слуховые ощущения

*Шум ничего не доказывает. Курица, снесши яйцо, часто клохчет так, как будто она снесла небольшую планету.*
*Марк Твен*

Слуховые клетки внутреннего уха обнаруживают движения, амплитуда которых составляет менее 1/100 диаметра молекулы водорода. Диапазон слуховой функции от 22–21 тыс. до 20–16 герц. Колебания с более низкой частотой называются инфразвуком, а с более высокой частотой – ультразвуком. Чем больше высота колебаний, тем более высоким кажется нам звук. Мыши могут воспринимать писк сородичей в 100 тыс. герц.

Очень высокий, с визжащими нотками голос некоторых бригадиров женских бригад, воспитательниц в общежитиях нередко выбивает из колеи молодых рабочих, доводит их до белого каления.

С возрастом острота слуха снижается. В 50 лет расслышать звук с низкой частотой в 100 раз труднее, чем в 20 лет. Отражение слуховым анализатором внешних шумов непосредственно сказывается на административной работе, труде чертежников, конструкторов, научных работников, писателей. Так, шум в 40 децибел не вызывает отрицательных изменений в функционировании нервной системы. При шуме в 65 децибел фиксируется снижение внимания на 12–16%. При шуме более чем в 90 дб может наступить временная потеря слуха.

Исследованиями спортивных психологов установлено, что шум снижает работоспособность стрелков и тяжелоатлетов на 14%, а точность движений фехтовальщиков – на 16%.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 16 12.01.00, 13:14

В наш напряженный век служащий, рабочий, как никогда раньше, нуждаются в мягком, доброзвучащем человеческом голосе. Не случайно известный герой братьев Вайнеров говорит: “Можно сказать слово “здравствуй” так, что жестоко обидишь человека, а можно сказать “сволочь” так, что он растает от удовольствия”. Учитывая это, несколько американских фирм отказались от телефонных коммутаторов и посадили на узлы связи телефонисток. Глава фирмы “Холостен” так объясняет этот шаг: “В наш век автоматов каждому приятно услышать в телефонной трубке голос живого человека, который любезно приветствует его. Для людей, которые напряженно работают, это хорошая психическая разрядка”.

Вежливый, приятный голос, четко произносимые слова не только создают хорошее настроение, но и облегчают нашу жизнь, помогают лучше понимать друг друга, экономят время. Один из примеров – объявление остановок водителями транспорта. Нередко можно услышать недоумение, обиду: “Четко произносит “следующая остановка...” и глотает окончание фразы, ничего понять нельзя”. Дело в том, что мы без затруднения понимаем то, что можем прогнозировать. Мы прогнозируем слова “следующая остановка...” и легко понимаем их, создается впечатление, что они произносятся достаточно громко и четко. Мы, если не знаем маршрут, не можем прогнозировать названия остановок, и создается впечатление, что водитель произносит их небрежно, непонятно, торопливо.

А он произносит все слова фразы в одном темпе. И ему, видимо, никто не объяснил, что начало фразы можно произнести быстро, оно все равно будет понятно, а название остановки – медленно и четко, а иногда, если на ней выходят многие пассажиры, и повторить дважды, если он делает объявление не формально, а хочет действительно помочь людям.

По слышимому звуку, так же, как с помощью зрения, можно определять расстояния. Согласно данным армейской звукограмметрической разведки, ночью в тихую погоду можно услышать гудок паровоза с расстояния в 7–10 км, звук выстрела – 3–4 км, ржание лошади, вой собаки – 2–3 км, движение машины – 600–1000 м, треск сучьев в лесу – 800 м, рубку дров – 300 м, разговорную речь – 100–200 м.



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 17 12.01.00, 13:14

*Станкин М.И.*

# Обонятельные ощущения

*Запах... вдыхаю невольно. Это*
*холодное пламя... оно омывает*
*память, как музыкальные волны.*
*И. Сельвинский*

Свинья имеет тонкий нюх. Президент земли Нижняя Саксония в Германии приказал начальнику полиции Сандеру зачислить в штат вместо собаки-ищейки свинью. Сандер заявил: «В моем подразделении полицейский может быть свиньей, но свинья полицейским — никогда». Однако свинья, которая получила имя Луиза оказалась лучшим помощником в розыске преступников, чем собаки.

Но и у человека обоняние развито в достаточной степени. Устанавливая контакт с другими людьми, мы пользуемся не только зрением и слухом, но и обонянием. В литературе да и в жизни мы восхищаемся обонянием животных и чаще всего выражаем недовольство слабой способностью человека распознавать запахи. Так ли это на самом деле? Думается, нет. Обоняние человеком не утеряно. Если рассыпать чайную ложечку кофе в кабинете, то посетители да и коллеги будут себя чувствовать в помещении как дома. Если 200 г мускуса растворить в озере с поверхностью в 100 км$^2$ и глубиной 20 м, человек с нормальным обонянием почувствует неприятный запах. Уже шести недель отроду ребенок начинает улыбаться, когда слышит запах матери, или плачет, когда ощущает запах другой женщины.

Древняя восточная медицина использовала запахи для диагностирования заболевших. И сейчас этот опыт изучается современными врачами. Уже известно, что от больных золотухой исходит запах прокисшего пива, от больных тифом – свежеиспеченного хлеба. По запаху слюны можно определить заболевание десен.

Запахи тесно связаны с эмоциями. Если радостные или печальные события сопровождаются определенным запахом, то этот запах через много лет напоминает нам о случившемся, вызывает приятное или тягостное чувство. Причем утром это чувство сильнее, так как в это время чувствительность к запахам выше, чем вечером.

От запаха меняется и сиюминутное настроение, и самочувствие. При этом каждый из нас неодинаково воспринимает тот или иной аромат.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 18 12.01.00, 13:14

Запах духов вызывает у одного человека удовольствие, у другого – неприязнь, а у третьего – головную боль. Однако большинство запахов на разных людей действуют примерно одинаково. Ромашка, лаванда, шалфей приятно пахнут и обладают усыпляющим действием. Запахи цитрусовых возбуждают психическую и физическую активность.

Лечебными запахами обладают роза и тополь. Они лечат инфекции, вызванные стрептококками. А сандал и розовое масло своими запахами излечивают насморк. Снять нервное напряжение помогает лавандовое масло. Достаточно нескольких его капель на миску с теплой водой. Затем в миску помещается кусок ткани, который после отжима кладется на лицо так, чтобы не закрывать глаз. Через 5–7 минут человек успокаивается, напряжение спадает. Еще больший эффект достигается при принятии ароматической ванны. Для ванны достаточно 10 капель любого эфирного масла, которые смешиваются с небольшим количеством сливок и выливаются в ванну.

Руководителю в возрасте, у которого снижается слуховая чувствительность, полезно знать, что при 4-месячной тренировке в беге острота слуха возрастает. Видимо, это происходит благодаря уменьшению в крови холестерола, вязкого вещества, блокирующего сосуды, подводящие кровь к ушам.

Немецкий психиатр Крафт Эбинг в книге "Психология сексуальности" рассказывает о молодом крестьянине, который приписывал свои многочисленные победы над женщинами тому, что перед танцем проводил своим носовым платком под мышкой, а потом вытирал этим платком лицо партнерши. Правда, в наши дни правила гигиены, употребление душистого мыла, дезодорантов сводит на нет роль естественных запахов в жизни человека.

## Кожные ощущения

*Будь я полностью слеп, окончательно глух –*
*ощущаю и чувствую все же не хуже.*
*Б. Слуцкий*

Вряд ли огромное большинство людей согласится с поэтом, но глубокий смысл в его словах есть. Ряд других ощущений, и в первую очередь



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 19 12.01.00, 13:14

кожные, могут заменить зрение и слух. Кожные ощущения вызываются действием механических и термических свойств предмета на поверхность кожи и слизистой оболочки рта и носа. Это тактильные, температурные и болевые раздражители.

Комфортная температура для успешной умственной работы – 18–20°. При более высокой температуре снижается работоспособность, особенно к концу рабочего дня. Это, в частности, сказывается на том, что вдвое увеличивается количество ошибок в работе оператора, бухгалтера, чертежника.

Нормальная температура человеческого тела – 36,6° по Цельсию или 100,0° по Фаренгейту. Температура подмышечной впадины его жены стала эталоном. Уши, кончик носа, кончики пальцев, кончик полового члена холоднее на полтора–два градуса. Это результат соприкосновения с внешней средой. Не только "у дураков уши холодные", но и у каждого человека. Дело в том, что хрящевая основа ушей не имеет кровеносных сосудов. А мочка уха пронизана кровеносными сосудами, и она несколько теплее.

Болевые ощущения выполняют защитную функцию. Они возникают, когда механические, тепловые или химические раздражители начинают разрушать ткани организма. Именно в этом их важнейшая для организма функция. Чувствительность разных участков кожи к рассматриваемым видам раздражений различна. Так, ощущение прикосновения наиболее полно при касании предмета кончиками пальцев. А вот к теплу и холоду пальцы рук менее чувствительны. На температурные раздражители особенно активно реагирует кожа спины.

Также неодинаково воспринимают боль разные участки кожи. Есть на теле места вообще лишенные болевых точек, например внутренняя поверхность щеки. Отношение к боли зависит от стойкого порога болевого ощущения и чисто психического, очень динамичного влияния страха на боль. Ожидание и опасение боли в значительной степени усиливают болевые ощущения. Отношение к боли зависит от воспитания, жизненных примеров, о которых читал или с которыми сталкивался человек, от социального окружения, факторов внешней среды и т.д.

Большое значение в борьбе с болью имеет самовнушение. Стрессовые состояния, вызванные сильным гневом или горем, могут полностью подавить состояние боли. Заинтересованность работой, радость от творческого успеха или победы в спортивном соревновании могут погасить боль. Снять чувство боли можно гипнотическим внушением. Спортивные вы-


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 20 12.01.00, 13:14

ступления, в первую очередь на боксерском ринге, показывают, что под влиянием тренировки снижается тактильная и болевая чувствительность.

Значит, ощущения человека опосредствованы его практической деятельностью. Труд, спорт, искусство перестраивают чувствительность. А она необходима человеку. Без ощущений не может развиваться его интеллект. “В разуме нет ничего, что бы не прошло предварительно через ощущения”, – пишет английский философ Джон Локк в книге “Опыт о человеческом разумении”.

## Упражнения[1]

Для определения нижнего порога зрительного ощущения используются рисунки колец Ландольдта. Диаметр кольца 7,5 мм, толщина линии 1,5 мм, разрыв в кольце 1,5 мм. Необходимо иметь 6 плакатов с разрывами в разные стороны. Испытуемый становится спиной к нарисованному на плакате кольцу на расстоянии 6 м 50 см. Затем поворачивается и делает шаг к рисунку. Если не увидит разрыв, делает второй шаг и т.д. Пока не увидит разрыв. Испытание повторяется три раза. Берется среднее арифметическое и по таблице № 1 определяется нижний порог зрительного ощущения.

*Таблица № 1*

| **Оценка в баллах** | **9** | **8** | **7** | **6** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Расстояние до рисунка, с которого был обнаружен разрыв (см) | 640 | 620-640 | 590-620 | 550-590 | 430-500 | 330-430 | 330-430 | 200-330 | 200 |

Чем больше расстояние, с которого испытуемый увидел разрыв, тем ниже (лучше) его абсолютный порог зрительного ощущения. Средний показатель – 5 м.

*[1] Предлагаемые читателю здесь и дальше упражнения разработаны автором, а также отечественными и зарубежными специалистами: Д.Я. Богдановой, М. Вудкоком и Д. Фрэнсисом, И.Г. Леоновым, Н.А. Литвинцевой, В.Л. Марищуком и Ю.М. Блудовым, К. Рудстамом и были опубликованы в различных изданиях.*



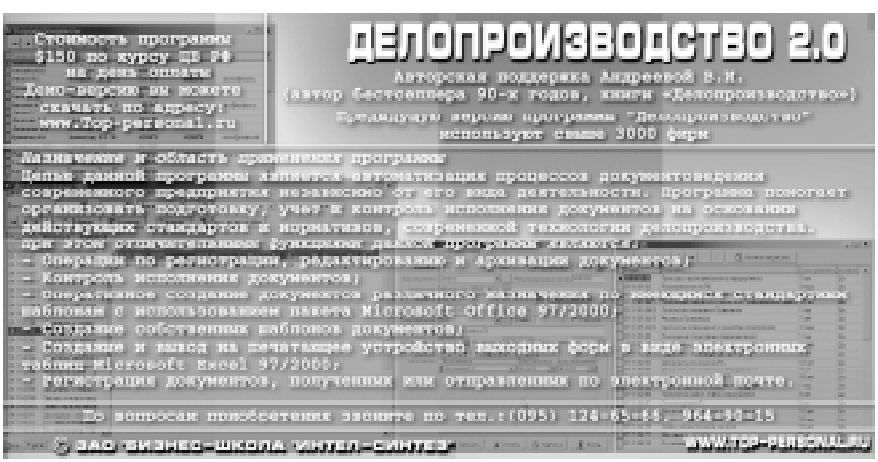
Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 21 12.01.00, 13:14

Для определения нижнего порога тактильного ощущения (порога различения) используется циркуль-измеритель. Его ножки разводятся на 1 мм и легко надавливаются на кожу тыльной стороны ладони. Затем ножки разводятся на 1,5 мм, на 2,0 мм, на 3,0 мм и т.д. до тех пор, пока испытуемый не почувствует два прикосновения. Берется среднее арифметическое из трех измерений и по таблице № 2 определяется порог различения.

*Таблица № 2*

| **Оценка в баллах** | **9** | **8** | **7** | **6** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Порог тактильного ощущения (мм) | 1,0 | 1,5 | 1,5 | 2,0 | 2,5 | 3,0 | 3,5 | 4,5 | 5,0 |

Средний показатель 2,0 мм.






***Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)***

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 22 12.01.00, 13:14

# ВОСПРИЯТИЕ МЕНЕДЖЕРА

*Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения.*
*Генри Форд*

*Каждый человек – это целый том, если вы только знаете, как читать его.*
*У. Чэннинг, американский писатель*

Несколько лет тому назад в Геттингенском университете проходил психологический конгресс. Распахнулась дверь, и в зал заседаний вбежал клоун, а за ним негр с пистолетом. Клоун упал, вскочил и выбежал в одну из дверей. Негр выстрелил в воздух и бросился за ним. Ошеломленные делегаты несколько минут не могли прийти в себя.

– Уважаемые господа, – произнес председательствующий, – извините за маленькую мистификацию. Клоун и негр – наши студенты. Не откажите в любезности взять листочки бумаги и записать то, что вы запомнили в ситуации, которая была не столько долгой, чтобы что-нибудь забыть, и достаточно яркой, необычной, чтобы не зафиксировать ее детали.

Результат оказался поразительным. Среди искушенных специалистов оказался только один, допустивший менее 20% ошибок. Почему наше сознание избирательно воспринимает информацию о человеке или событии, оставляя в памяти только ее часть? Почему одно и то же событие воспринимается очевидцами по-разному?

Очень сложен процесс восприятия увиденного. Восприятие предметов и пространства И.М. Сеченов объяснял сложными ассоциациями зрительных, кинестетических, осязательных и других ощущений. Так что полезно знать об этом управляющему?

## Вижу, но иначе

Какой бы инструктаж, совещание ни провел руководитель, подчиненные оценивают мероприятие по-разному. Это зависит от того, что они знали



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 23 12.01.00, 13:14

раньше, что ждали от этой встречи со старшим, что узнали нового, помогающего выполнить предстоящее задание или, с их точки зрения, ничего не дающего им. Точно так же кардинально противоположные характеристики на одного подчиненного, написанные разными управляющими, говорят о неодинаковом восприятии менеджеров.

Все люди по особенностям восприятия делятся на несколько групп. Восприятие одних подобно фотоаппарату. Оно фиксирует все, что человек видел, слышал, чувствовал. Однако проанализировать увиденное эти люди способны далеко не всегда. Представители другой группы хуже запоминают подробности, зато лучше схватывают суть дела. За отдельными деревьями хорошо видят весь лес. "Не помню я, как расположены фигуры на доске, – сказал мастер-шахматист, когда ему на долю секунды показали шахматную доску. – Но могу сказать, что если белые начинают, они выигрывают".

Представители третьей группы не столько регистрируют событие, сколько переживают его. Их развитое воображение без труда заполняет пробелы в восприятии подробностями, нередко далекими от реальности. Наконец есть люди, которые воспринимают не столько суть предмета, сколько испытанные ими чувства. Не умея рассказать о случившемся, объяснить, что видели, они вспоминают, как "было интересно", "весело", "страшно".

У разных людей сильно различаются обонятельные, осязательные, зрительные ощущения. Люди по-разному воспринимают отклонения в деятельности внутренних органов и систем организма, чувство боли, земное притяжение. Различия в количестве и качестве восприятия – следствие приятных или неприятных моментов, пережитых в прошлом, и врожденной чувствительности.

Неодинаково восприятие и у представителей разного пола. Управляющие мужчины (причем любого возраста) склонны переоценивать свою внешность, способности, положение в обществе, особенно ретроспективный статус в коллективе. Женщины, наоборот, более самокритичны. Они значительно скромнее в восприятии своих способностей и внешности. Трудовые коллективы с преобладанием мужчин ориентированы вовне. Сильный пол легче воспринимает, хорошо чувствует себя среди незнакомых людей. Предпочитает использовать каждую возможность для организации отдыха вне стен родного предприятия, для обмена опытом с другими организациями. Коллективы с преобладанием женщин ориентированы вовнутрь. Здесь любят побеседовать, отдохнуть в своем кругу.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 24 12.01.00, 13:14

При финансовых трудностях мужчины чаще всего начинают искать новые источники дохода. Женщины же чаще снижают расходы, встают на путь жесткой экономии.

Восприятие классифицируется по видам. Если мы что-либо рассматриваем, то можно говорить о зрительном восприятии. Если слушаем – то о слуховом восприятии. Если создаем для себя образ ощупыванием предмета – об осязательном восприятии. В повседневной жизни восприятие определяется не одним, а несколькими органами чувств, и роль их при этом не равнозначна. В частности, токарь на своем рабочем месте читает чертеж, управляет станком, видит, как работают отдельные детали, слышит шум двигателя, готов в случае необходимости разобрать механизм и заменить испортившуюся деталь, а затем снова запустить мотор. И в каждый отдельный момент что-то из этих действий будет основным, и на него будет обращено основное внимание, а остальные будут выполняться автоматически, и контроль над ними будет находиться где-то на периферии сознания. При этом зрительный анализатор воспринимает в единицу времени 100, слуховой – 10, а тактильный – 1 единицу информации. Так что не лишне руководителю помнить об этих цифрах, давая подчиненным новое задание, проводя занятия в отделе технического обучения предприятия.

## Восприятие личности

*У каждого есть тайный личный мир,*
*Есть в мире этом самый лучший миг,*
*Есть в мире этом самый страшный час,*
*Но все это неведомо для нас.*
*Е. Евтушенко*

Мир, как известно, воспринимается с помощью органов чувств. Если, закрыв глаза, представить себе праздничный стол, полный яств, и попробовать почувствовать запах шашлыка, вкус хлеба, севрюги… Получилось? Вы представляете себя в зрительном зале. Слышите голоса актеров, звуки оркестра, аплодисменты зрителей? А может быть, вам легче мысленно увидеть картины на вернисаже или почувствовать усталость после тяжелого труда или спортивного выступления?



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 25 12.01.00, 13:14

В первом случае у вас хорошо развито вкусовое восприятие, во втором – слуховое (вы аудиалист), в третьем – зрительное (вы визуалист). Каждый из нас воспринимает мир всеми чувствами. Но не каждым "каналом связи" мы воспринимаем окружающий мир одинаково успешно.

Один из каналов восприятия у данного конкретного человека развит лучше, превалирует над другими. Отсюда одна и та же картина, жизненная ситуация отражаются разными людьми по-разному. Познакомившись с цехом, где им придется работать, один выпускник профтехучилища, явный визуалист, рассказывал родителям о ровных рядах станков, об аккуратной одежде рабочих, о наглядной агитации на стенах, о люминесцентном освещении. Другой, кинестетик, поделился с товарищами впечатлениями о горячих станинах станков, до которых больно дотронуться, о мощных струях прохладного воздуха, нагнетаемых вентилятором, о прохладной газированной воде в автомате, которую можно пить бесплатно. На третьего, аудиалиста, большее впечатление произвел сильный шум, так что разговаривать было трудно, и объяснение рабочего, как, несмотря на шум, по легко улавливаемым звукам можно определить неисправность работающего механизма. А ведь все трое мечтали работать в цехе. Им показали их рабочие места, провели по подсобным помещениям, рассказали о распорядке дня. И в ритуале знакомств все трое участвовали одновременно.

Люди неодинаково воспринимают разные раздражители и, что особенно важно помнить руководителю, могут вообще не воспринимать те или иные слова старшего, если их внутренняя установка этому противоречит. Преподаватель иностранного языка после настойчивых просьб родителей дал согласие заниматься частным образом с их дочерью, ученицей 9-го класса. Но, давая согласие, он несколько раз сказал, что никакой гарантии дать не может. Девочка очень отстала и не отличалась трудолюбием. Получить "4" и тем более "5" при поступлении в институт более чем проблематично.

Старательная работа учителя привела к тому, что недавняя двоечница в аттестате об окончании средней школы получила "4", а на конкурсных экзаменах при поступлении в вуз – "3". "Как же так, – возмущались родители. – А за что же мы два года деньги платили?" – "Но я же вас честно предупредил. Гарантии, что девочка получит высокий балл, я дать не мог".

Оказывается, родители об этом предупреждении просто забыли. Они считали, что все учителя не прочь подработать и любят перестраховать-


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 26 12.01.00, 13:14

ся. Ни мать, ни отец не вняли предупреждению педагога, очень скоро просто забыли о нем.

Восприятие разных раздражителей в значительной степени зависит от эмоционального состояния оценивающих. В эксперименте двум группам студентов показывали один и тот же фильм. Но студенты одной группы испытывали при просмотре фильма неприятные ощущения – по ходу фильма их подвергали чувствительным ударам электротока. Другая группа смотрела фильм в обычных условиях. Потом всех зрителей попросили оценить героя фильма. Оказалось, что те, кто подвергались ударам тока, оценили героя как боязливого, испуганного, трусливого. Они невольно приписывали ему свои собственные переживания. Остальные студенты называли героя спокойным, уверенным в себе, уравновешенным человеком. Отсюда вывод: нельзя давать характеристику подчиненному, когда у вас болит голова, у вас плохое настроение, вы чем-то расстроены.

Восприятие — своеобразное действие. Существенные компоненты восприятия — некоторые процессы. К ним относятся: движения руки, ощупывающей предмет; глаза, прослеживающие контур предмета; гортань, воспроизводящая слышимые звуки, и т.д.

## Свойства восприятия

*Изучение свойств восприятия - это исследование того, что, ради чего и как использует человек врожденное ему и приобретенное им.*
*А.Н. Леонтьев*

***Избирательность восприятия.*** Из большого числа воздействий человек лишь некоторые воспринимает с особой четкостью. От чего зависит, какие именно воздействия станут объектом восприятия? От интенсивности воздействия, от его новизны для воспринимающего, от готовности к определенному виду восприятия. Если рабочий пришел на лекцию, чтобы получить необходимую ему информацию, то в поле его восприятия попадет выступающий. Но если он пришел в актовый зал, подчиняясь требованию мастера, то в поле его восприятия, скорее, окажется коллега, отмечающий присутствующих.



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 27 12.01.00, 13:14

То, что при восприятии находится в центре внимания человека, называется объектом восприятия, все остальное – фоном. Для того, кто аккуратно посещает занятия в отделе технического обучения с целью получения высшего разряда доказательства, формулы, выводы преподавателя будут объектом, а приводимые им иллюстрации – фоном восприятия. Объект содержательнее, богаче, чем фон. Он лучше усваивается и запоминается. Человек мыслит об объекте, но не о фоне. Но объект может перейти в фон, а фон обычно стремится стать объектом восприятия. Вот почему на собрании, инструктаже, серьезной беседе с подчиненными следует очень осторожно приводить яркие примеры, рассказывать об интересных случаях, фактах. Чтобы они оставались фоном, на них не следует задерживать внимание, а говорить о них быстрее и тише (в периодических изданиях, книгах их нередко дают петитом). А объект восприятия необходимо выделять интонацией, неоднократным повторением, постановкой вопросов и диалогом с подчиненными.

Соотношение объекта и фона играет немаловажную роль в оформлении рабочих помещений, коридоров, фойе и комнат отдыха, при изготовлении приборов, наглядных пособий, выпуске стенных газет. От правильного взаимоотношения объекта и фона зависит успех наглядной агитации, объяснения руководителя.

Автор данной книги преподавал психологию в одной из развивающихся стран. Объясняя студентам, как классифицируются ученые, я привел и записал на доске виды классификации: прометеи, эрудиты, классификаторы, систематизаторы и др. “Кто такие эрудиты? – раздались возгласы из аудитории. – Непонятно”. Объясняю: они обладают обширными знаниями, часто консультируют прометеев или оппонируют им, но малоактивны, нецелеустремленны, разбросанны. – “Непонятно”. И после короткого раздумья я рассказал об известном английском физике, который вдруг забросил свою специальность и несколько лет занимался проблемами… любви. Разработал формулу любви для представителей разных возрастов. “Напишите формулу, – раздались голоса. – Вот теперь понятно”.

На экзамене я горел от стыда. Все, кому достался этот вопрос, с удовольствием писали и объясняли довольно сложную формулу любви, но ничего не могли сказать о других категориях ученых. Иллюстрация к одной из категорий стала объектом, а все остальные категории, главное в занятии, перешли в фон и были быстро забыты.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 28 12.01.00, 13:14

Посмотрите на рисунок. Если объект ухо, мы видим анфас молодой женщины. Если объект восприятия глаз, мы видим злую старуху.

Таким образом, одна и та же информация, сообщенная руководителем, может быть воспринята отрицательно, нейтрально или, став фоном, пройти незамеченной теми подчиненными, которые не сталкиваются с такого рода сведениями. Для других же рабочих или служащих, когда–либо ощущавших необходимость в передающейся информации, она станет объектом восприятия. Они усвоят сообщение более полно и прочно. Поэтому опытный менеджер, прежде чем перейти к изложению определенных сведений, как правило, описывает ряд конкретных ситуаций, близких слушателям. Он как бы поясняет, где могут потребоваться знания, которые он будет давать. Так создается положительная мотивация к усвоению распоряжения, объяснения, совета.

Другим свойством, характерным для восприятия, является **апперцепция** (зависимость восприятия, его содержания и направленности от опыта человека, широты его кругозора, интересов, установок). Как зависит восприятие от предварительной подготовленности слушателей, хорошо показывает французский писатель Л. Моль. Он с юмором иллюстрирует апперцепцию в книге “Социодинамика культуры”.

Капитан адъютанту: “Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в пять часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам необходимые пояснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, так что в таком случае оставьте людей в казарме”.

Адъютант дежурному сержанту: “По приказу капитана завтра утром в пять часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан даст необходимые пояснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме”.

Дежурный сержант капралу: “По приказу капитана завтра утром в пять часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые пояснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождливо, а это бывает не каждый день”.

Дежурный капрал солдатам: “Завтра в пять часов капитан произведет солнечное затмение в походной одежде на плацу. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день”.



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 29 12.01.00, 13:14

Один солдат другому: «Завтра в самую рань, в пять часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».

При апперцепции мы «видим» детали, которых нет в данный момент на сетчатке. Мы «видим» их на основе прошлого опыта.

Здесь хорошо видно, что непонимание смысла сказанного привело к абсурдному искажению текста. Дело в том, что солдаты, воспринимавшие информацию, по своему образованию и интеллектуальному развитию не могли понять то, что без труда усваивает европейский школьник.

В психологических действиях с преобладающим значением аффекта степень несоответствия между отраженным с помощью зрения, слуха и других органов чувств и образом впечатления в акте восприятия резко возрастает.

***Обобщенность восприятия.*** В процессе восприятия человек осмысливает каждое явление, соотнося его с уже имеющимися у него знаниями, при этом выделяя то, что роднит объект восприятия с другими явлениями, и те особенности, которые выделяют его из круга родственных явлений. Степень обобщенности зависит от объема имеющихся у личности знаний. Нервные возбуждения, возникающие при виде отдельной части целого, приводят в действие остальные нервные связи, входящие в динамический стереотип, и человек легко воссоздает целый предмет или ряд сходных предметов данного вида. Рука воспринимается как часть тела, ее цвет позволяет определить, к какой расе относится человек, мозоли на руке – что человек занимается производительным трудом, и т.п.

Обязательный компонент восприятия – движение, во время которого человек осматривает предмет, ощупывает его, напрягает и расслабляет мышцы гортани, поворачивает голову, чтобы лучше слышать. При обучении подчиненных, при самообучении целесообразно не только осмотреть, но, если есть возможность, пощупать, понюхать, попробовать на вкус предмет, разобрать и собрать механизм, нарисовать или начертить его схему. В эксперименте две группы студентов получили задание начертить несколько окружностей. Но одна из групп, получив циркуль, разобрала и собрала его и только после этого приступила к черчению. Эта группа выполнила задание более качественно и, как показала проверка, проведенная через 6 месяцев, лучше сохранила задание в памяти.

Изучение роли движения в восприятии подтверждает, что этот психический процесс постоянно развивается под влиянием условий жизни человека. В эксперименте испытуемому надели очки, которые давали


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 30 12.01.00, 13:14

перевернутое изображение окружающего мира. Он довольно быстро привык к ним и воспринимал окружающих людей и предметы, как и его товарищи. Любопытно, что животные к такой ситуации не привыкают.

Когда этот человек снял очки, все, что он наблюдал, оказалось перевернутым на 180°. Но со временем к нему вернулось нормальное восприятие, и мир "встал на ноги". Однако движение ускоряло привыкание к искажающим очкам. Напротив, люди, сидящие на стульях, даже если их переносили по комнате, переучивались во много раз медленнее.

***Предметность восприятия.*** Воспринимая что-либо, человек видит не нечто черное, а футбольный мяч, не продолговатое и серое, а фрезерный станок. Таким образом, восприятие не просто фиксирует и анализирует свойства предмета, а сразу же относит их к источникам полученных впечатлений. Дело в том, что восприятие – это не только принятие и переработка сигналов. Образ явления или предмета осмысляется, все данные классифицируются для принятия решения или вывода.

Предметы мы воспринимаем не по виду, а в соответствии с тем, как они употребляются на практике. Кирпич и блок взрывчатки мы воспринимаем по-разному, хотя на ощупь они одинаковы.

Предметность восприятия невозможна без движения. Только воспринимая движения предметов или осуществляя движения глазным яблоком живое существо реализует предметность. Например, глаз лягушки не передает в мозг сигналы, если предмет не движется. В этом случае отсутствует предметность восприятия. Лягушка может умереть от голода, будучи окруженной мертвыми мухами.

***Константность восприятия.*** Существенная особенность восприятия – способность сохранять действительные свойства предметов, отключаясь от помех, вызванных смещением наблюдателя относительно объекта наблюдения в сторону, на большое расстояние, недостаточным освещением. Это явление носит название константности восприятия. Без константности при любом повороте головы, переходе на другое место, изменении освещенности мы бы видели новые предметы.

Константность заключается в сохранении действительного цвета, неизменности формы, сохранении истинной величины предмета в изменяющихся условиях освещения, в изменении положении тела наблюдателя и удалении его на различные (сравнительно небольшие) расстояния. Рельсы кажутся нам сходящимися вдалеке, телеграфные столбы – уменьшающимися по мере удаления от наблюдателя. Но наш опыт подсказывает, что и расстояние между рельсами, и высота столбов постоянны.

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 31 12.01.00, 13:14

Константность — не врожденное свойство восприятия. У слепого с детства после операции восстановилось зрение. Его еле успели удержать от попытки выпрыгнуть с 4-го этажа. Все предметы воспринимались им не как удаленные, а как маленькие.

## Иллюзии и галлюцинации

*Всего не знал ни Пушкин, ни Сократ. Все*
*знают в целом мир большой и многолюдный.*
*Но судят мир порою те, что мнят себя*
*носителями истин абсолютных.*
*Р. Гамзатов*

В одной из своих книг Карел Чапек рассказывает, как будучи в Лондоне пришел в музей восковых фигур. Купил каталог. Вошел в зал. Подошел к первой фигуре. Увидел на ней цифру 12 и в каталоге прочитал: это садист, зверски убивший нескольких жен. Вглядываясь в лицо старика, сидевшего перед ним, Чапек увидел жестокие буравчики-глаза, злющую бороденку, жестокий подбородок. Перешел ко второй фигуре и удивленно остановился. В каталоге было написано, что это монах, а перед ним была женщина. "В чем дело?" – обратился писатель к служителю. Тот, взглянув на каталог, улыбнулся: "Вы же взяли каталог не того зала!" Получив необходимое пособие, Чапек вернулся к первой фигуре и под цифрой 12 прочитал… Бернард Шоу. "Как же я мог так ошибиться? – сокрушался писатель. – Глаза мудрые, в них нет ничего жестокого. Бородка говорит о юморе, может быть, об иронии этого человека, злостью здесь и не пахнет!"

Вот так мы нередко создаем впечатление о подчиненном по первому впечатлению, по тому, что нам о нем рассказали, а потом пытаемся подогнать человека под тот образ, который сами же ему приписали. При межличностном восприятии образ незнакомого человека обычно "достраивается" на основе наличной, нередко искаженной, как в приведенном случае, информации.

Иллюзия у здоровых людей возникает, когда что-то мешает отчетливому восприятию зрительных, слуховых и других образов, например, плохое освещение или сильный шум. Влияют на иллюзии и психические состояния человека. Особенно такие, как утомление, растерянность, состояние


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 32 12.01.00, 13:14

ожидания или страха. Боязливому каждое дерево, куст, тень кажутся притаившимся человеком, а то и представителем потусторонних сил.

К числу жизненных иллюзий относится нереалистический оптимизм. Испытуемым разного возраста и пола предложили составить список из 18 приятных и отдельно из 18 неприятных событий. После этого им предложили указать, какова вероятность, что каждое из этих событий произойдет с самим опрашиваемым и другими участниками исследования. Оказалось, люди склонны считать, что в их будущем приятные события более вероятны, чем в жизни других людей, а неприятные – менее вероятны.

Иллюзии делятся на зрительные, слуховые, временные, пространственные. Зрительные иллюзии играют большую роль для представителей различных профессий. Так, опытный автомобилист знает, что движение темного автомобиля кажется более медленным, а расстояние до него кажется большим, чем истинное. Наоборот, светлые автомобили, особенно красного цвета, хорошо выделяются на окружающем фоне и воспринимаются как находящиеся ближе и движущиеся с большей, чем на самом деле, скоростью. Результат печальный. Темные автомобили попадают в аварии значительно чаще. Датчане опубликовали такие цифры: 61,3% столкновений происходит между автомобилями темных цветов, в 32,6% случаев происходит столкновение темного автомобиля со светлым и только в 6,1% случаев сталкиваются светлые машины. Реже всех в аварию попадают желтые автомобили. Видимо, дело в том, что в темноте, в тумане, когда особенно часто случаются аварии, желтый цвет воспринимается как красный. Яркие огни на посадочной полосе аэродрома создают иллюзию близости земли. Любопытен принцип контраста. После легкого предмета тяжелый будет казаться тяжелее, чем на самом деле. Некрасивая женщина после красивой может показаться уродливой. Красота киноактрисы сделает менее привлекательной ее подругу. Показателен эксперимент. Берется три ведра. В одном горячая вода, в другом холодная, в третьем теплая. Испытуемый опускает одну руку в холодную воду, другую — в горячую. А потом обе руки — в теплую воду. Результат изумляет испытуемого. Одной его руке холодно, другой горячо.

Торговые работники часто используют этот принцип. После продажи дорогой вещи, например костюма, цена на галстук кажется безделицей, хотя на самом деле она высока. После дорогого, но запущенного дома, цена на дешевый дом, но приведенный в идеальный порядок, может быть значительно повышена.

Темный предмет всегда кажется меньше светлого той же величины и более тяжелым, чем светлый. Когда новичок-водитель обгоняет на большой



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 33 12.01.00, 13:14

скорости идущую впереди машину, ему кажется, что осевая линия намного ближе, чем на самом деле. Только около 35% водителей относительно правильно определяют скорость движения автомобиля. Остальные, ошибаясь, нередко создают аварийную обстановку на дороге. Максимальные ошибки при определении скорости, когда машина движется медленно, – в пределах 5–25 км/ч и быстро – более 85 км/ч.

Ночью гладкая асфальтовая дорога видна намного хуже, чем шероховатая, которая отражает свет по всем направлениям. При определенном угле освещения сухой асфальт кажется мокрым. После длинного пологого спуска последующий подъем кажется значительно круче, чем на самом деле. А после пологого подъема круче кажется последующий спуск. Когда головные фары автомобиля освещают дорогу на близком расстоянии, кажется, что машина идет под уклон, и наоборот. Если навстречу идет автобус с двухъярусными габаритными фонарями, очень сильна иллюзия, что навстречу идут две машины и дорога идет вверх. При работе ночью снижается разрешающая способность всех анализаторов.

Закройщик, портной, подбирая ткань, помнят, что человек в одежде с вертикальными линиями кажется выше, а с горизонтальными линиями – полнее. Школьный учитель физики часто иллюстрирует иллюзию на примере опущенной в стакан с водой чайной ложки. Там, где черенок ложки касается воды, она кажется переломленной. С этим явлением нередко сталкиваются водолазы, гидростроители, рыбаки, военные моряки.

Со слуховыми иллюзиями руководитель сталкивается реже. Тем не менее не лишне знать, что увлекшийся посторонним делом человек может воспринять любой услышанный звук за голос начальника. В кинофильме "Верность" старшина подал предварительную команду: "Рота с места, с песней шагом..." И в этот момент из столовой вышла его подружка. Старшина засмотрелся на нее, начал переговоры знаками, а стоящая рядом с ним собака тявкнула. Рота как один человек с песней двинулась вперед.

Временные иллюзии хорошо знакомы каждому человеку. Когда мы отдыхаем, дни тянутся медленно, а когда после отпуска возвращаемся домой и взваливаем на свои плечи массу обязанностей и забот, время летит так быстро, что часто не замечаешь, как пролетают недели, месяцы. Но когда через несколько лет мы вспоминаем прошлое, не заполненные серьезными событиями недели отдыха кажутся пролетевшими очень быстро. А промелькнувшие месяцы работы, когда не хватало времени на сон и еду, кажутся тянувшимися долго.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 34 12.01.00, 13:14

Еще один парадокс. Заполненные минуты кажутся, наоборот, более длинными, чем пустые. Но насыщенные событиями годы воспринимаются как короткие промежутки времени. Психологическая минута короче или длиннее в зависимости от настроения человека. Плохое настроение растягивает ее. Если кажется, что работа тянется удручающе долго, можно утверждать, что у исполнителя отсутствует интерес к ней.

Разговаривая с подчиненным, можно почувствовать, как сильно заинтересован он в успехе работы, в быстрейшем ее окончании. Его речь будет насыщена выражениями "стрелой летящая машина", "быстрое движение поезда", "как пуля, брошенный камень", "ураганный ветер", если он стремится к успеху. И, наоборот, выражения типа "длинная пологая лестница", "спокойная поверхность воды", "длинная лента эскалатора", "длительное обучение специальности" – свидетельство равнодушного отношения к делу. Скорее всего, говорящего так не слишком волнует успех в работе.

У людей с большим количеством актуальных связей, у тех, кто умеет связывать прошлое с будущим, время "сжимается", протекает очень быстро. В юридической практике известны случаи, когда заключенные совершали побеги из тюрьмы после того, как им сообщали о досрочном освобождении, а до свободы оставалось несколько дней. Видимо, освобождение переживалось ими как уже случившееся, и они совершали несвоевременные действия, демонстрируя неадекватное ситуации поведение. В той же ситуации низкая актуальность событий растягивает психологическое время. Мужчинами чаще всего время переживается более сжатым, так как у них почти всегда больше актуальных связей.

Недостаточная полнота поступающей в мозг информации вызывает "иллюзию узнавания". Так, например, космонавты нередко сообщали, что видели на поверхности земли дома, поезда и даже отдельные автомашины, а на поверхности океана – корабли. Но разрешающая способность глаза не позволяет видеть эти объекты с такого расстояния.

Пространственные иллюзии – спутник туриста, геолога, военнослужащего. Как и другие виды восприятия, восприятие пространства не является врожденным, а возникает и развивается в процессе жизни. Так, порог различения соотношения сторон прямоугольника у художников ниже в 4–5 раз по сравнению с аналогичным порогом у нерисующих.

Когда мы стоим на высоком берегу реки, другой берег кажется ближе, чем на самом деле, потому что вода скрадывает расстояние. Когда мы спускаемся к воде, другой берег кажется тем дальше, чем хуже

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 35 12.01.00, 13:14

мы плаваем. Если ночью долго смотреть на светящуюся точку, она начинает «двигаться».

Галлюцинация отличается от иллюзии тем, что здесь мы видим, слышим, ощущаем то, чего нет на самом деле. Во время галлюцинации человек ничего не воспринимает – это болезненное представление о бывших ранее восприятиях. Идя по пустыне и мечтая о глотке воды, начинаешь "ясно видеть" впереди хрустальную поверхность воды. При галлюцинации человеку может показаться, что он чувствует определенный запах или чье-то прикосновение, хотя на самом деле рядом может не быть ни пахнущего предмета, ни живого существа.

Предмет, даже если мы его видим иллюзорно, исчезает, если закрыть глаза или заткнуть уши. А при галлюцинации мы продолжаем видеть или слышать даже при отключенных органах чувств (повязка на глазах, тампоны в ушах).

Галлюцинации делятся на позитивные и негативные. При позитивных галлюцинациях мы видим то, чего нет. При негативных — не видим то, что у нас перед глазами. Полицейский удивлен: «Как же преступники могли очистить всю квартиру, когда вы были дома?» - «Эти ворюги не взяли телевизор».

Жена говорит мужу: «Если ты немедленно не прекратишь играть на баяне, я сойду с ума». - «Ты уже сошла, я час как не играю».

Опытный руководитель никогда не забывает, что добиться правильного восприятия предмета или явления он может с помощью слова. Взаимосвязь сигнальных систем позволяет людям полнее и глубже, а стало быть, прочнее воспринимать и усваивать задания старшего. Называние объекта, сравнивание его с другими подобными активизируют воспоминания, связанные с данным словом, что облегчает более полное понимание излагаемого начальником.

Таким образом, восприятие углубляется мышлением и проверяется практикой. Оно – начальная ступень познания.

И, конечно, на содержание восприятия оказывает влияние установка.

Восприятие может в значительной степени искажаться под влиянием окружающей действительности, подобно тому, как это произошло в комедии Н.В. Гоголя «Ревизор».


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 36 12.01.00, 13:14

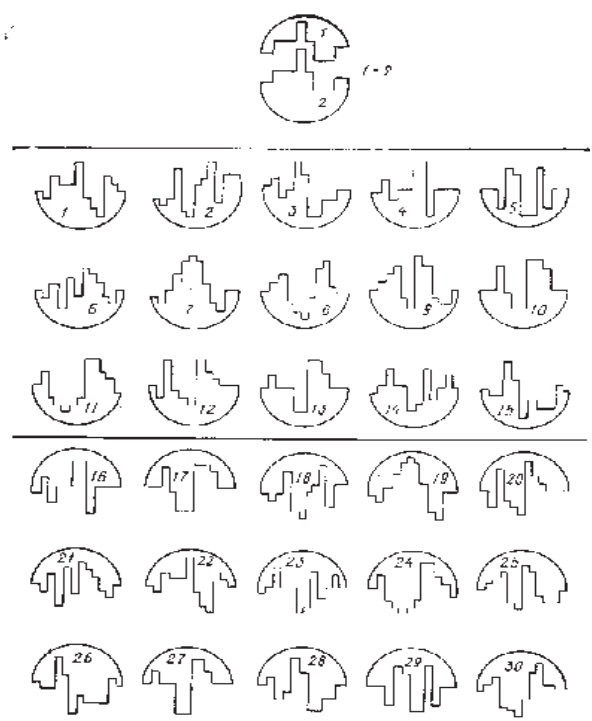
# Упражнение

Для выявления способностей к восприятию испытуемому предлагается рисунок № 1. Задача – совместить две соответствующие фигуры (сверху и снизу), чтобы получился круг. Оценка определяется по таблице № 3. На правильный ответ дается 6 минут.

*Таблица № 3*

| **Оценка в баллах** | **9** | **8** | **7** | **6** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Количество правильных ответов | 15 | 14 | 13 | 12 | 10-11 | 9 | 6-8 | 4-5 | 3 |

Средний результат – 8–9 правильных совмещений.





Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 37 12.01.00, 13:14

# Восприятие времени

Оценка точности восприятия времени может производиться с помощью обычного секундомера. Экспериментатор дает отсчет в 12 с, обозначая ударом карандаша начало и конец временного отрезка. Испытуемый должен включить и остановить секундомер, воспроизводя указанный интервал времени. Целесообразно давать по 10 проб с таким расчетом, чтобы они относительно равномерно распределялись в указанном диапазоне 6–12 с.

Определяется процентная точность ($T$) оценки интервалов времени по формуле

$$T = \frac{100 - C_2 \cdot 100}{C_1},$$

где $C_2$ – сумма разности от времени предъявляемого (сумма ошибок испытуемого в секундах), $C_1$ – сумма отрезков времени, предъявляемых экспериментатором. Пример: экспериментатор предъявил: 8, 11, 6, 10, 7, 12, 6, 9,9, 11 с; $C_1 = 89$ с. Испытуемый воспроизвел эти интервалы времени с ошибками: +1, +1, 0, −2, −1, +2, +1, 0, +1, +1; $C_2 = 10$ с.

$$T = \frac{100 - 10 \cdot 100}{89} = 88{,}8\,\%$$

Оценка точности восприятия времени по описанной методике выставляется по таблице 4.

*Таблица 4*

| **Оценка в баллах** | **9** | **8** | **7** | **6** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Процентная точность оценки интервалов времени | 99,5% | 99% | 88,5% | 88% | 86% | 84% | 80% | 75% | 70% |



*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 38 12.01.00, 13:14

# ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ УПРАВЛЯЮЩЕГО

*То, что мы видим, связано чаще всего не с остротой зрения, а с особенностями мышления. Мы привыкли к тому, что листок дерева падает медленно, долго, а камень — быстро. Значит, считали мы, чем тяжелее предмет, тем он быстрее падает. Но вот в 1590 г. 26-летний профессор Галилео Галилей поднялся на Пизанскую башню со свинцовой мушкетной пулей и чугунным ядром и бросил их одновременно. Рефери-аспиранты, стоявшие внизу, зафиксировали одновременное касание земли двумя этими предметами. Сделать открытие Галилею помогла зоркость мышления. Что же такое мышление и как эту зоркость можно приобрести?*

## Вселенная внутри нас

*Думайте, думайте: если вы не привыкнете думать и не сделаете живой организм и весь ход жизни предметом настойчивого и страстного думанья, от всей вашей дальнейшей деятельности останется только ремесло, а оно вас разочарует и приведет к отчаянью.*
*И.П. Павлов*

– Трудных, очень трудных молодых людей, выпускников профтехучилища прислали к нам в цех, – докладывал на совещании у директора мастер. – Замечания старших игнорируют, ведут себя вызывающе, нередко и брань услышишь, и драку увидишь. Ничего светлого нет в таких молодых людях. Работать с ними нельзя, перевоспитать невозможно.

– Вы мне напомнили об американском изобретателе, представившем техническому совету компании "Дженерал Моторс" проект нового облегченного мотора с алюминиевыми, вместо стальных, поршнями, – перебил мастера молодой инженер. – Один из экспертов сделал изобретателю замечание, поршень из алюминия работать не будет. Он сделан без учета технических требований, вопреки законам механики. Ведь в цилиндре двигателя слишком большие нагрузки и трение.



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 39 12.01.00, 13:14

– Уверены ли вы в этом? – спросил изобретатель.

– Конечно, ведь я работал на заводе инженером.

– У меня нет сомнений, что вы работали на заводе инженером, но я уверен, что вы не работали поршнем в двигателе, – парировал изобретатель.

– Какие основания у вас утверждать, что у рабочих нет ничего светлого? Вы сами из трудной семьи? Вы учились в ПТУ? Откуда вы доподлинно знаете, чем живет, чем дышит молодой человек? Что у него за душой?

Остроумное замечание инженера – прекрасный образец творческого мышления, умения представлять предмет с разных точек зрения, способности думать.

А ведь умение думать, творческое мышление – не такая простая вещь. Она свойственна лишь человеку. Сентиментальные любители животных наделяют своих питомцев способностью мыслить. Разубедить их не удается. И действительно, наблюдая за насекомыми, животными, нередко сопоставляешь то, что видишь, с поведением людей.

Вон муравейник удивительно напоминает человеческое сообщество! Муравьи ходят в походы, ведут войны, пасут и доят тлей.

Известен случай, когда ручной ворон, вернувшись домой, стучал клювом в стекло и требовал: "Бабка, открой!"

Разучившись летать, попугай (жако), когда открывали дверцу клетки, забирался на крышу и ждал свою подружку, самочку сенегальского попугая. А когда та долго не возвращалась, бегал по клетке и кричал: "Иди домой! Слышишь, иди домой!"

В полицейский участок в Индии несколько недель приходил кот и терся о ноги полицейских, потом уходил, многозначительно поглядывая на представителей закона. Однажды один из представителей власти, повинуясь какому–то внутреннему чувству, пошел за котом. Тот привел стража порядка на поляну и стал рыть землю. В неглубокой могиле оказался труп хозяйки животного. Быстро нашли слугу-убийцу, который, испугавшись кота, в котором признал колдуна, во всем сознался.

Часто рассказывают о случаях, когда животные спасают людей, выполняют словесные указания хозяина, помогают человеку в охоте, рыбной ловле, в борьбе с неприятелем.

Но результаты исследовательской работы показывают, что мышление в его высших формах, включающее самоанализ, умение выявлять и сравнивать, прогнозировать будущее, готовность понимать человеческую речь и осознанно произносить слова, свойственно лишь человеку. А у высших


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 40 12.01.00, 13:14

животных имеет место так называемое "ручное мышление", т.е., например, способность достать предмет с помощью другого предмета, рефлекторно отреагировать на знакомое слово, произнесенное хозяином. Полный акт мышления включает постановку задачи. У животных этого нет. Человеческое мышление появляется только в единстве с развитием общественного сознания. Сознание и мышление сформировались в процессе производственной деятельности, в ходе материального общения людей.

Мышление – сложный и многосторонний психический процесс. Его нередко образно называют "вселенной внутри нас". **Мышление – это обобщенное, опосредованное отражение действительности**. Оно отражает ее свойства с помощью понятий, которые отвлекаются от конкретных предметов, явлений – носителей этих свойств. Задачи мышления – выявление эффективных путей управления людьми и коллективами, обнаружение новых неизвестных объектов и их особенностей, способов рационализации производства, отношений, которые нельзя обнаружить и изучить с помощью ощущения, восприятия и других психических процессов.

Мышление — это всегда искание и открытие существенно нового.

Развитое мышление, высокий интеллект особенно важны еще и потому, что чем больше знает человек, чем лучше развито мышление, тем он, как правило, ниже оценивает себя и выше своих подчиненных. Он чаще всего вежлив, воспитан, интересуется делами подопечных, в меру возможностей помогает им. Чем менее образован руководитель, чем менее он культурен, тем выше он оценивает себя и ниже, чем они того заслуживают, подчиненных. Он нередко груб. Как правило, считает, что ему не повезло с персоналом. Считает подчиненных лентяями, не интересуется их жизнью, бытом. Таким образом, развитое мышление помогает лучше работать, эффективнее руководить людьми. "Всякий, изучающий историю народных бедствий, может убедиться, что большую часть несчастий на земле приносит невежество", – справедливо утверждал К. Гельвеций.

Однако вновь полученные знания могут дать парадоксальные результаты, вытекающие не из фактов, а из слепой веры. Мы, например, верим в предсказания и они сбываются. Верим в научные прогнозы. Эскимосы употребляют однообразную пищу и прекрасно себя чувствуют. Но, по мнению американских диетологов, такая пища должна вызывать умственную отсталость и ряд заболеваний. Эскимосам были прочитаны лекции, им создали возможность питаться продуктами цивилизованных людей. Они стали включать в пищу витамины и минеральные соли. И… начали болеть. У них появились кожные болезни, кариес, облысение, чего они не знали раньше.

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 41 12.01.00, 13:14

*Станкин М.И.*

# Виды мышления

*Ни один ум не бывает тождествен другому, и никогда одни и те же причины не вызывают в разных умах одинаковых следствий.*
*Ж Сэнд*

Существует несколько видов мышления, и разные виды его неравнозначны. В учреждении, на производстве мы сталкиваемся в первую очередь с репродуктивным и продуктивным (творческим) мышлением. Репродуктивное мышление, вопреки распространенному мнению, может встречаться и у людей с выдающимися умственными способностями. Связь между умственными способностями и склонностью к творческой деятельности вовсе не проста. Правда, в математике или физике, где необходимы большие умственные способности, имеет место корреляция между мышлением и творчеством. Но и здесь корреляция невелика. У управляющих же корреляция между качеством работы и творчеством нулевая, а в отдельных случаях – отрицательная.

Даже в науке эта связь неоднозначна. Не обладая высокими творческими способностями, ученый может быть опытным классификатором и систематизатором, развивающим и оформляющим идеи, высказанные другими.

Инженерам, решающим конкретные технологические и эксплуатационные задачи, руководящим производственным процессом на основе заранее разработанных процессов и инструкций, вполне достаточно обладать репродуктивным мышлением. А вот в управлении людьми, в воспитании подчиненных необходимо продуктивное мышление. Здесь стандарт недопустим, он не дает нужного результата. Непонимание этого приводит к серьезным конфликтам управляющих с персоналом. В г. Инте (Республика Коми) мы столкнулись с фактом, когда за опоздание шахтеров на работу их наказывают одинаково. Но причины опоздания разные. Один отвозил жену в больницу, а другой проспал после пьянки. Кроме того, даже при одной причине методика воспитания предлагает разных людей поощрять и наказывать по-разному. Одного следует поощрить премией, а другого – хорошей книгой, одного наказать лишением премии, а другого… авансировать похвалой. Правильное воспитание подчиненных может осуществляться только личностью, обладающей продуктивным мышлением.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 42 12.01.00, 13:14

Мышление может быть словесно-логическим (рассуждающим), наглядно-действенным, когда решение задачи осуществляется с помощью конкретного действия, реального преобразования ситуации, и наглядно-образным, отражающим умение правильно фиксировать предмет, наблюдая его в разных ракурсах, с нескольких позиций. Практические задачи с помощью наглядно-действенного мышления решают инженер-механик, слесарь-ремонтник, авиадиспетчер, а с помощью наглядно-образного мышления — поэт, художник, архитектор, портной. Очевидно, при управлении персоналом первостепенную роль играет словесно-логическое мышление. Рассудочное мышление помогает лучше понять другого человека или группу людей и продумать способы воздействия на них. Так, подготавливая начало выступления перед сотрудниками, руководитель, обладающий словесно-логическим мышлением, понимает, что не следует начинать разговор с изложения плана выступления или предложения слушателям списка литературы по теме. Если хочешь овладеть вниманием, необходимо начинать с яркого, интересного, захватывающего факта, примера.

Если удается сразу овладеть вниманием аудитории, и дальше будут слушать внимательно. Рассудочное мышление подсказывает, что в разговоре не следует перебивать собеседника, не следует спорить по непринципиальным вопросам, даже если не согласен с подчиненным, не следует подолгу застревать на одной теме. Словесно-логическое мышление диктует хозяину правила знакомства с подчиненными. Назначенный в новый коллектив руководитель тщательно продумывает первую встречу с персоналом. Она должна быть доброй, на первой встрече не рекомендуется говорить о недостатках в работе. А, кроме того, назначенный в новый коллектив руководитель на первой встрече с подчиненными должен неназойливо показать свои сильные стороны, продемонстрировать те свои способности, которые у него наиболее развиты.

Неразвитость рассудочного мышления, нежелание думать не только подрывают авторитет предприятий, торговых фирм, но и непосредственно сказываются на размерах получаемой прибыли. “Одержимость качеством” свойственна наиболее процветающим фирмам США и Японии. Если клиент отказался от сотрудничества с фирмой – это ЧП. Собирается совет руководителей, принимаются экстренные меры. Если в Макдоналдсе пережаривали картошку, ее тут же выбрасывали. Если на булочке была вмятина, она тут же скармливалась собакам. Уважение к потребителю подкрепляется внимательным, добрым отношением к персоналу. Все делается для того, чтобы сотрудников раскрепостить, воодуше-

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 43 12.01.00, 13:14

вить. Такую политику американские руководители называют “производительностью от человека”.

По другой классификации мышление делится на теоретическое и практическое. Теоретическое мышление – это открытие и овладение аксиомами, правилами, законами. Психология менеджмента предусматривает постоянное закономерное перемещение кадров руководителей, что обеспечивает преемственность, приток свежих сил и высокую активность управляющих. Это открытие – продукт теоретического мышления.

Практическое мышление функционирует в условиях дефицита времени. Здесь не составляется план действий, не выдвигаются гипотезы. Для их проверки просто нет времени. Когда рабочий нагрубил начальнику цеха, чаще всего надо действовать немедленно. В этом сложность практического мышления, времени на раздумья нет. Практическое мышление становится действенным при богатой эрудиции руководителя, знании им принципов и методов воспитания подчиненных, технологии производства.

Мышление может быть произвольным и непроизвольным. Произвольное мышление имеет место тогда, когда перед человеком стоит конкретная цель и он проявляет волевое усилие, направленное на ее достижение. Непроизвольное мышление имеет место тогда, когда руководитель пробуждает у подчиненного удивление, любознательность, недоумение, сомнение, когда он ставит подопечного перед любопытными фактами, требующими теоретического объяснения.

Раньше мышление считали автоматическим процессом, протекающим в коре головного мозга на основе имеющихся у человека от рождения законов деятельности центральной нервной системы. Человек начинает думать, когда не может достигнуть цели с помощью непосредственных автоматических реакций. Возможности руководителя в формировании мышления ограничены. Он может только направлять действия подчиненного, корректировать их, снабжать подопечного информацией. Таким образом, единственное средство обучения мышлению – тренировка. Но, снабдив подчиненного готовыми инструкциями, мы отучаем его думать, губим его живую мысль, лишаем самостоятельности, творческого подхода к труду, возможности развиваться дальше. Мы часто вспоминаем слова А. Эйнштейна о том, что “освобожденная энергия атома изменила все, кроме способа нашего мышления”. Призывы к новому мышлению звучат все чаще. А на практике мы в большинстве случаев продолжаем работать с людьми по-старому. Сама деятельность сознательно, целенаправленно не выделяется в качестве особого предмета освоения мышления.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 44 12.01.00, 13:14

Недооценка роли сознания в жизни человека может привести к большой беде, даже трагедии. Вот один из примеров. Тот, кто негативно отзывается об окружающих или даже просто плохо думает о них, может попасть в очень тяжелое положение, поскольку наше подсознание не анализирует, с кем именно связаны эти мысли и слова. Неоднократно повторяющееся пожелание болезни или смерти или частые мысли об этих неприятных событиях подсознательно могут быть переадресованы самому себе. Не случайно человек часто становится тем, кого он любит или ненавидит. Актриса, которая сыграла туберкулезную Анну в пьесе Чехова «Иванов», умерла от туберкулеза. Брижит Бардо, которая в пьесе «Истина» вскрывает себе вены, попыталась сделать то же в реальной жизни.

## Приемы мышления

*Кто не владеет техникой какого-нибудь искусства, науки или ремесла, тот никогда не будет способен создать что-нибудь выдающееся*
*И.В. Мичурин*

В учреждении, на производстве руководитель постоянно сталкивается с решением сложных жизненных задач. Задач, в которых неполные данные и надо что-то добавить, изменить. Задач, решение которых зависит от конкретной ситуации, а времени нет. Когда надо, например, найти ответ в зависимости от того, что важнее: выиграть время, улучшить качество продукции или добиться экономии материалов. Задач с избыточными данными, как в известном принципе Родена: интеллект отсекает все лишнее, отбрасывает ненужное – все то, что или связано с неоправданным риском, или просто не позволяет добиться цели.

В одном фантастическом рассказе герои находят на далекой планете “мешок знаний”, способный отвечать на любой правильно поставленный вопрос. Часто в передачах об НЛО звучит мысль: “Вот если бы нам получить приобретенные инопланетянами знания!” Но потребитель знаний, как плохой студент, теряет способность к продуцированию новых знаний. Получаемая им информация обесценивается. Исчезает необходимость задумываться и находить пути ее получения. Усвоение готовых знаний без



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 45 12.01.00, 13:14

самостоятельной деятельности приводит к догматическому мышлению, отучает думать творчески, снижает интеллект.

Положение осложняется и тем, что мы привыкли к жизни в безальтернативном обществе. Начиная от решения задачи в школе и кончая выбором государственного деятеля, мы шли по указанному "свыше" пути. Нам не надо было напрягать свои умственные силы, оценивать различные варианты, упражнять и развивать интеллектуальные способности. Основной задачей руководителя было выполнение указаний сверху и накопление знаний. Сейчас, как никогда за последние десятилетия, перед принятием решения, совершением поступка необходимо думать.

Для развития мышления в процессе руководства людьми используют различные приемы. Их смысл – осознание руководителем собственных действий и повышение эффективности управления. В соответствии с этим меняется функция руководителя. Он уже не просто сообщает систематизированные знания, но посредством знаний учит подчиненных мыслить, самостоятельно искать и находить ответы на заданные вопросы, добывать новые знания, участвовать в рационализации производства.

Основная роль в формировании мышления принадлежит способу организации руководителем деятельности подчиненных. Хороший метод напоминает артиллерийский детонатор. В начале века снаряд не производил сильных разрушений. Едва он касался преграды, как взрыватель срабатывал, и происходил взрыв. Но вот изобрели детонатор. Теперь снаряд пробивает преграду и взрывается глубоко внутри. Убойная сила резко возросла. Разрушения катастрофичны. К сожалению, мозг человека не снабжен детонатором. Очень часто знания не проникают внутрь. Не затрагивают глубокие чувства. Остаются на поверхности. Мощным детонатором, формирующим мышление, должна стать самостоятельная деятельность исполнителей. Не следует решать возникающие задачи за подчиненных. Надо почаще ставить их в условия, когда они должны будут самостоятельно решать возникающие проблемы.

В психологическом эксперименте трем группам испытуемых было предложено запомнить один и тот же трудный для понимания текст. 1-й группе дали возможность прочитать этот текст трижды, 2-я – проанализировала текст с помощью плана, предложенного экспериментатором, 3-я – разобрала текст, самостоятельно составив план анализа. Полнота и точность воспроизведения текста резко возрастала от первой группы к третьей. А вот отсроченное на длительный срок воспроизведение оказалось успешным только у третьей группы. Ее представители не только запомнили текст, но сумели решить задачи, опираясь на закономерности,


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 46 12.01.00, 13:14

вытекающие из него. Эксперимент подтверждает, что активная самостоятельная работа, осмысление заучиваемого положительно влияют не только на осознание материала, но и на прочность запоминания, на формирование интеллекта личности.

Один из приемов мышления осуществляется с помощью ассоциаций. В основе мышления лежит процесс нахождения закономерностей, причинно-следственных связей между фактами, явлениями. Ассоциации облегчают возникновение этих связей. Возникла даже наука бионика, назначение которой, изучая строение тела человека, животных, принципов жизнедеятельности животных (навигации, локации и др.), находить закономерности, которые можно будет использовать для создания новых инструментов, для совершенствования техники, для разработки высокоточных приборов. Так, еще мифологический Дедал сконструировал птичьи крылья и полетел. По преданию, пила была создана по образцу рыбьего позвоночника, а липучка для уничтожения мух – слепок с клейкого языка лягушки. Все это было создано представлениями, которые, появившись в сознании по ассоциации, вызывают подобные же представления, но реализованные в других условиях.

Привычка решать задачи определенным, ранее опробованным путем, психологическая инерция затрудняют решение, а нередко и вообще не дают возможности его найти. Преодолевая косность мышления, используют прием, получивший название "мозгового штурма". В каждом коллективе есть люди, склонные к генерированию идей, и скептики, спорщики, предпочитающие идти проторенными путями и резко выступающие против всего нового, непривычного. Обсуждение той или иной проблемы в коллективе чаще всего не удается успешно закончить, так как продуцирование нового наталкивается на возводимые критиками барьеры и чаще всего не может преодолеть воздвигаемые коллегами препятствия.

Выход из положения нашел американец А. Осборн. Он предложил "генераторам" выдвигать самые неожиданные и смелые идеи в своем кругу, не критикуя друг друга. А затем "критикам" обсуждать запротоколированные предложения, деля их на три группы: те, что можно реализовать немедленно; те, что необходимо доработать и можно после этого реализовать, и те, которые не подлежат обсуждению, так как в данный момент их реализация невозможна.

Готовя группу "критиков", надо иметь в виду, что их способность к оппонированию напрямую зависит от пола и возраста (схема 1).



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 47 12.01.00, 13:14

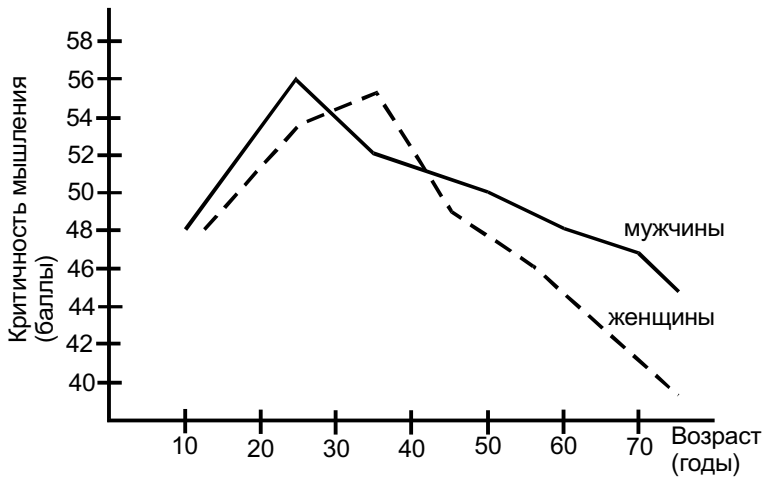



*Схема 1. Зависимость критичности мышления от возраста (по Гамезо М.В.)*

## Этапы мыслительного процесса

*Мудрость во всех житейских делах, мне кажется, состоит не в том, чтобы узнать, что нужно делать, а в том, чтобы знать, что делать прежде, а что после.*
*Л.Н. Толстой*

Мыслительный процесс (другими словами, разговор с самим собой) всегда направлен на решение какой-либо задачи. Управляющему, заинтересованному в том, чтобы он протекал как можно активнее, важно знать, что в этом процессе различают несколько основных этапов. Начальной фазой мыслительного процесса является осознание проблемной ситуации. Чтобы она возникла, необходимо ознакомиться с состоянием вопроса и остановиться на "белом пятне", на том, что раньше не было известно науке или данному субъекту. Затем сформулировать вопрос. Смысл первого этапа – разбудить потребность в получении знаний. Источник мышления – потребность личности. Если бы не было потребности, не появились бы стимулы к мыслительной деятельности.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 48 12.01.00, 13:14

Потребность побуждает к мышлению. Она появляется потому, что у человека вызвано удивление чем-либо, что расходится с его обычными представлениями, либо тем, что привычное действие или привычный способ поведения приводят к незапланированному результату. Следует отметить, что само выявление проблемной ситуации является актом мышления. Умение поставить вопрос, увидеть проблему там, где она есть, – первый признак мыслящего человека.

Если в процессе руководства людьми, в ходе производственного процесса у руководителей не возникает вопросов, это может свидетельствовать о том, что они не включены в мыслительную работу. Подметив это, Вольтер писал: «Суди о человеке больше по его вопросам, чем по его ответам». Одной из причин такого явления может быть то, что уровень стоящих перед руководителем задач значительно превышает уровень его подготовленности. Для того, чтобы увидеть проблему, нужны знания. Вот почему обязательным условием мыслительной работы является соответствие уровня стоящих перед управляющим задач его исходным знаниям.

Следующим после осознания проблемной ситуации этапом мыслительного процесса является выработка гипотезы, т.е. предположения о возможных путях решения задачи и ее ожидаемом результате. После осознания гипотезы возникает необходимость ее проверки. Причем если есть несколько гипотез, то потребность в проверке особенно острая. Для проверки выбираются контрольные или опорные точки. Чем богаче практика, чем шире опыт, чем организованнее система знаний, тем большее количество контрольных точек используется для критики и проверки гипотез. Степень критичности ума у разных людей различна. Критичность – признак зрелого ума, подвергающего свое гипотетическое решение всесторонней проверке. Неразвитый ум первое встретившееся решение принимает за окончательное.

Завершающей фазой мыслительного процесса является фиксация достигнутого в нем решения проблемы – суждение по данному вопросу.

В результате мыслительного процесса (т.е. в результате разрешения какой-либо задачи) руководитель должен выявить некоторые существенные взаимосвязи, отсутствие которых в его представлении делает ситуацию проблемной. Выявление этих взаимосвязей происходит с помощью мыслительных операций: сравнения, анализа и синтеза, индукции и дедукции, абстракции и обобщения, классификации.

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 49 12.01.00, 13:14

*Станкин М.И.*

# Операции мышления

*В науке нет другого способа*
*приобретения, как в поте лица; ни*
*порывы, ни фантазии, ни стремления*
*всем сердцем не заменят труда.*
*А.И. Герцен*

С помощью операций мышления осуществляется проникновение в глубь стоящей перед человеком проблемы, рассматриваются свойства отдельных частей проблемы, находится решение задачи.

Сравнением называется мыслительная операция, служащая для установления сходства и различия между объектами. Сравнение – элементарный процесс, позволяющий осознавать окружающий мир. Если бы существовал предмет или явление, которые нельзя было бы ни с чем сравнить, мы не смогли бы ничего о нем сказать, он оказался бы непознаваемым. Не случайно И.М. Сеченов называет сравнение "самым драгоценным умственным сокровищем человека"[1].

А К.Д. Ушинский называл сравнение основой всякого понимания и мышления[2].

Анализ – мыслительная операция, направленная на расчленение сложного объекта на составляющие его части или характеристики. Если человек недостаточно осознает свои мысли и они становятся нереалистичными, переходят в фантазии, на них начинает тратиться столько энергии, что создается эффект реального действия. А, значит, человек начинает вести себя так, будто это и есть реальность. И если он, например, считает себя здоровым, он действительно таким будет. А если будет думать, что он скоро заболеет, то увеличит вероятность заболевания и, скорее всего, действительно сляжет в постель. Человек, которому часто говорят: "Оденься теплее, а то простудишься", часто простужается, гриппует. Тот же, кто смеется над простудой, ходит в пальто нараспашку, как правило, не гриппует. Энергия здоровья, как и человеческая энергия, вообще следует за мыслью. Важно анализировать негативные фантазии и избавляться от них, переключая внимание.

Синтез – средство объединения отдельных элементов, помогающее переходить от частей к целому. Анализом мы вычленяем явления из тех случайных несущественных связей, которые даны нам в восприятии, т.е.

[1] Сеченов И.М. Избр. произв. – М., 1947.– С. 358.
[2] Ушинский К.Д. Избр. пед. соч. – М., 1945. – С. 448.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 50 12.01.00, 13:14

расчленяем проблему, а синтез по-новому объединяет данные для ее разрешения. Продолжая высказанную выше мысль, можно утверждать, что подсознание человека концентрирует его настроение и чувства. И если, например, синтезировать три мысли, как это предлагал еще в начале века В. Азаров[1], они проявятся в действиях. Вот эти мысли: **1.** Я могу, я хочу и достигну того, что хочу. **2.** Я бесстрашен, я ничего не боюсь. **3.** Я люблю всех людей, ибо все люди добры. Повторяйте эти мысли чаще, и они обязательно проявятся в ваших действиях. Но повторять надо ежедневно, проявляя терпение и настойчивость, по 15–20 минут каждый день. Таким образом вырабатывается вера в силу своих мыслей, в себя. Синтез – не простое суммирование частей. В приведенном примере в синтезе объединяются три высказанные выше мысли. Создается целостный интегральный образ, формируется единая линия поведения.

Таким образом, основной механизм мышления — сначала анализ, потом синтез — заключается в следующем: в процессе мышления познаваемый объект включается во все новые связи и в силу этого выступает во все новых качествах, которые фиксируются в новых понятиях и понятийных характеристиках. Из объекта, таким образом, как бы вычерпывается все новое содержание, он как бы поворачивается каждый раз другой стороной, в нем выявляются все новые свойства.

Индукция – вид умозаключения, при котором движение направлено от единичных утверждений к общим положениям, другими словами, умозаключение от фактов к гипотезе, к общему утверждению. Изучая ряд поступков личности, сопоставляя поступки с индивидуальными особенностями и биографией человека, можно понять процесс становления его личности, выявить возможные отклонения. Безусловно, абсолютизировать этот способ нельзя. Ни один факт из жизни человека не позволяет сделать однозначный вывод о нем. Но вдумчивый подход к анализу нескольких фактов из биографии подчиненного может оказать большую помощь руководителю коллектива, скажем, в овладении умением подобрать исполнителя для необычного поручения, выявить виновника ЧП, прогнозировать ситуации общения.

Дедукция – умозаключение, при котором движение направлено от общего к частному. Дедукция – основное средство доказательства. Конан Дойл прекрасно раскрыл дедукцию, рассказывая о методе работы Шерлока Холмса. Кстати, дедукция – основной метод выявления мотивов поведения человека. Выявляя мотивы поведения, нельзя полагаться только на объяс-

[1] *Азаров В.Е. Путь к счастью и успехам в жизни. – СПб., 1993 г.*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 51 12.01.00, 13:14

нения подчиненного, на его самоотчет. На вопрос: "Почему вы так поступили?", как правило, не получишь верного ответа. Во-первых, иногда довольно трудно проанализировать собственный поступок. А, во-вторых, каждый человек обычно стремится приукрасить свое поведение. И вовсе не потому, что он лжец. Так называемая "рационализация мотивов" свойственна каждому нормальному человеку.

Помогают выявить мотивы поведения прямые и косвенные, словесные и практические способы. Если, например, рассказать подчиненному о каком-либо проступке его коллеги из соседнего цеха или отдела и спросить, почему тот это сделал, то можно полагать, что, раскрывая причины случившегося, работник с большой долей вероятности будет исходить из того, как он сам поступил бы в такой ситуации, т.е. припишет герою рассказа свои собственные мотивы поведения. А поручение помочь товарищу овладеть новым инструментом, прибором покажет, какие мотивы поведения, индивидуалистические или коллективистские, характерны для данной личности. Так, дедуктивный метод позволяет выявить мотивы поведения, характерные для данного индивидуума. А от точности восприятия другого человека, мотивов его поведения зависит успех совместных действий.

Функцией абстракции является выделение одних признаков, существенных в данных условиях, и отвлечение от других, не существенных для решения данной проблемной ситуации. Абстракция позволяет проникать "в глубь" явления. Не абстрагируя, невозможно понять сущность изучаемого. Так, мы нередко слышим разговоры о якобы безмотивной агрессивности молодых рабочих, подростков. А на самом деле – это острая потребность утвердить себя в глазах сверстников и своих собственных. Абстракция позволяет выявить эту причину, которая является результатом отсутствия общественного признания, с одной стороны, и неумением удовлетворить эту естественную потребность – с другой.

Обобщением называется мысленное объединение предметов или явлений по их общим и существенным признакам. Проблема обобщения – одна из основных проблем психологии. Ведь мышление – это и есть отраженное и обобщенное отражение действительности.

В техническом творчестве эмпирические обобщения являются источником, выносящим на поверхность первичные гипотезы. Таким образом, эмпирические обобщения обеспечивают второй этап мышления – формирование новых гипотез. Надо ли говорить, какую роль это играет для модернизации производства?! В ряде стран это давно поняли. Например, в Японии любые рационализаторские предложения рабочих или служа-


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 52 12.01.00, 13:14

щих отмечаются премией. Цену деньгам в стране знают. Видимо, игра стоит свеч. Практика показывает, что даже если из нескольких десятков предложений будет реализовано хотя бы одно, оно с лихвой окупит затраты на премии. Люди самолюбивы. Если предложение автора не реализовано, он очень серьезно подумает, прежде чем подаст другое. А главное, поощрение стремления улучшить технологический процесс, конструкцию машины формирует личность, заинтересованную в улучшении работы предприятия, живущую его интересами.

Определяя общее в предметах или явлениях и находя различия между ними, личность начинает систематизировать и классифицировать их, разделяя на группы на основе их различия и сходства. Деление производится на основе четко сформулированного критерия классификации. Таким критерием должен быть важнейший, существенный признак данной группы предметов. Так, например, нередко делят население страны по возрастному признаку и предрекают якобы обязательный спутник каждого общества – конфликт поколений. Но основная масса молодежи в любой стране мира идет по пути родителей. Поэтому фатально проблема конфликта не стоит. А ошибка произошла потому, что для деления был выбран несущественный признак – возраст. Правильнее классифицировать любое общество на группы по социальному признаку.

В процессе познания перечисленные мыслительные операции тесно связаны между собой и так переплетаются, что их невозможно расчленить. Операции протекают не изолированно, а в различных сочетаниях одна с другой.

## Способы обучения мышлению

*Важнейшая задача цивилизации –*
*научить человека мыслить.*
*Т. Эдисон*

Проблема интеллектуальных ресурсов приобретает все более важное практическое и теоретическое значение в связи с повышением роли психологического фактора в современном обществе. Она становится особенно важной потому, что под влиянием мышления происходит улучшение всех функций организма, всех психических процессов: восприятия, памяти, внимания, воображения, психомоторики и др. И, конечно, развитое мышление дает возможность более эффективно руководить людьми. Учитывая это, развивающие мышление шахматы в начале прошлого века

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 53 12.01.00, 13:14

ввели в Военной академии датской армии как обязательный предмет. В 1914 году шахматы были включены в учебную программу Академии генерального штаба вооруженных сил Аргентины. В 1902 году литература по шахматам была включена в рекомендованный список книг для курсантов всех военно-учебных заведений России.

В основном мышление развивается в дошкольном и школьном возрасте. Но постоянно совершенствовать мышление необходимо руководителям всех рангов. Эта работа ведется тремя основными способами:

1. Познакомившись с формулами, примерами, алгоритмами, характеризующими отношения между предметами, явлениями, надо самому сделать выводы, сформулировать принципы.

Очень мало литературы по воспитательной работе, адресованной взрослым людям. А соответствующая задача стоит перед каждым руководителем. Серьезных работ в этой области, адресованных учителю, родителю, достаточно. Значит, изучив эту литературу, необходимо перенести с соответствующими поправками правила, алгоритмы, которыми руководствуется, скажем, школьный учитель, на другую возрастную категорию людей и умело пользоваться ими.

Этот способ наиболее эффективен для выработки понятий.

2. Познакомившись с примерами образцовой и неудачной деятельности по руководству людьми, управлению технологическими процессами, необходимо обнаружить отношения между полученными данными и успехами в работе. Это путь формирования мышления, путь обучения на примерах. Образец такой работы – изучение опыта лучших производственников, руководителей.

С его помощью лучше запоминается линия поведения, суть деятельности.

3. Изучив существенные признаки, позволяющие самостоятельно выявлять отношения между предметами, явлениями, можно обоснованно группировать их или проводить между ними водораздел. Так, в частности, создаются приемы воспитания подчиненных. Систематическая обработка материала наиболее эффективно развивает мышление руководителя.

На практике необходимо сочетать все указанные способы, отдавая предпочтение третьему – обучению переносу умственных навыков, которое особенно эффективно способствует формированию умения творчески мыслить.

Собственная поисковая деятельность управляющего, при которой формируется мышление, активно протекает при наличии проблемных ситуаций в условиях диалогического межличностного взаимодействия. Без обращения к другому человеку доказательство, как неотъемлемое звено мышления, не развивается.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 54 12.01.00, 13:14

## Упражнение

Один из наиболее информативных тестов для определения наличия творческого мышления специалиста – толкование пословиц. Испытуемому зачитывается пословица и дается 30 секунд на ее толкование. Испытуемый записывает номер пословицы (текст записывать не надо) и характеризует ее переносный смысл. Варианты предлагаемых пословиц:

1. Куй железо, пока горячо. 2. Не в свои сани не садись. 3. Нет дыма без огня. 4. Не все то золото, что блестит. 5. Лес рубят – щепки летят. 6. Медная копейка рубль бережет. 7. В тихом омуте черти водятся. 8. Любишь кататься – люби и саночки возить. 9. Что посеешь, то и пожнешь. 10. Не все коту масленица. 11. Цыплят по осени считают. 12. Нечего на зеркало пенять, коли рожа крива. 13. Не красна изба углами, а красна пирогами. 14. Тише едешь – дальше будешь. 15. Взялся за гуж – не говори, что не дюж. 16. Семь раз отмерь – один раз отрежь. 17. По одежке встречают, по уму провожают. 18. Не по Сеньке шапка. 19. Как аукнется, так и откликнется. 20. Мал золотник, да дорог. 21. Куда иголка, туда и нитка. 22. Один в поле не воин. 23. Кривить душой. 24. Кот наплакал. 25. Глас вопиющего в пустыне. 26. Кишка тонка. 27. Два сапога – пара. 28. Вбить себе в голову. 29. Голова садовая. 30. Язык мой – враг мой. 31. Заставь дурака богу молиться – лоб разобьет. 32. Молодец среди овец. 33. Мурашки по коже. 34. Один с сошкой, семеро с ложкой. 35. Комар носа не подточит. 36. Как обухом по голове. 37. Пятое колесо в телеге. 38. Чем дальше в лес – тем больше дров. 39. Как гром среди ясного неба. 40. Денег куры не клюют. 41. Душа ушла в пятки. 42. Бросить тень на плетень. 43. Сапоги каши просят. 44. Пустить козла в огород. 45. Мало каши ел. 46. Буря в чайном блюдце. 47. Овчинка выделки не стоит. 48. Не сотвори себе кумира. 49. Запретный плод сладок. 50. Хоть кол на голове теши. 51. Волков бояться – в лес не ходить. 52. Отдал богу душу. 53. Одного поля ягоды.

Примерные ответы: 1. Шила в мешке не утаишь – сколько веревочке не виться, все равно конец будет. 2. Горбатого могила исправит – сколько волка не корми, он все в лес смотрит. 3. Толочь воду в ступе – мартышкин труд. 4. Рад бы в рай, да грехи не пускают – кто исповедь прочесть желает людям, то жить обязан хуже, чем они.

Оценка выставляется по таблице:

| **Оценка в баллах** | **9** | **8** | **7** | **6** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Количество правильных ответов | 20 | 19 | 18 | 15-17 | 13-15 | 10-12 | 7-8 | 5-6 | 4 |

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 55 12.01.00, 13:14

*Станкин М.И.*

# ПАМЯТЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО

*В античном мире, размышляя о природе вещей, сути явлений, философы особо выделяли память, как драгоценный дар богов человеку. И греческая мифология высоко ценила это, ведя ее родословную с дочери Урана и Геи - богини памяти - Мнемозины, которая стала матерью девяти муз. Для нас же память - понятие психолого-педагогическое, важнейший компонент организации производства и руководства людьми. Поэтому мало лишь констатировать, что у кого-то она развита лучше или хуже, нам важно ясное понимание законов формирования памяти, свободное владение приемами ее развития.*

## Значение памяти для человека

*Считай несчастным тот день или*
*тот час, в который ты не усвоил*
*ничего нового и ничего не прибавил к*
*своему образованию.*
*Я. Коменский*

И.М. Сеченов называл память драгоценным умственным даром человека. Он справедливо утверждал, что без памяти люди всю жизнь были бы как новорожденные. Невольно вспоминается один из романов Маркеса. Писатель, фантазируя, рассказывает, что жители г. Макондо стали терять память. На рога корове пришлось вешать табличку: “Это корова”. Но вскоре хозяева коровы забыли для чего она нужна. На табличке появилась вторая строчка: “По утрам ее надо доить и получать молоко”. Продолжающийся процесс забывания заставил приписать внизу: “Молоко надо кипятить, смешивать с кофе и по утрам пить кофе с молоком”. Но, забыв буквы, перестав читать, утратив память о назначении предметов, они действительно стали бы “новорожденными”.

Память необходима каждому человеку, она нужна в любом деле, в каждый миг повседневной жизни, но особенно нуждается в разнообразной и хорошо тренированной памяти управляющий, руководитель. Необходимо помнить своих подчиненных, их биографии, способности, увлечения их близких, наконец, их имена, отчества, фамилии. Не менее важно запоминать индивидуальные особенности коллег, руководителей, смежников. Руководитель не может не помнить о тончайших деталях технологии производ-


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 56 12.01.00, 13:14

ства, о своих должностных правах и обязанностях. В процессе принятия любого решения, составления любого документа ничем не заменимую роль играет память. А разве допустимо забывать что-либо из истории страны и собственного производства, из истории своей семьи и своего города, из множества необходимых для успешной работы и руководства людьми данных многих общественных, точных, естественных, гуманитарных наук?

## Память – кладовая ума

*В духовной жизни, как и в практической жизни, тот, у кого знания держатся, всегда прогрессирует и имеет успех.*
*У. Джеймс*

Трудно переоценить значение памяти в жизни человека. Биологическая память сделала каждого из нас представителем племени Homo sapiens (человек разумный), историческая – человеком XX века, индивидуальная – личностью.

***Память – это запечатление, сохранение и последующее воспроизведение человеком его опыта.***

В процессе эволюции психика сформировалась как единое целое. Память получает пищу от ощущения и восприятия, а сама служит мышлению, которое в свою очередь позволяет делать прогнозы, сопровождающиеся эмоциями. При этом особенно важно не допускать разрыва памяти и мышления, так как, не получая материала от памяти, мышление не развивается.

Изолированная опора на отдельные психические процессы особенно опасна в управлении людьми. Память в этом отношении не исключение. Вот почему так важно знать ее особенности и пути укрепления. И прежде всего помнить, что память – кладовая ума. Но не только. Благодаря памяти сохраняется единство личности. Без памяти мы сегодня не воспринимали бы себя такими, какими были вчера и какими будем завтра.

## Эффективность различных видов памяти

*Способности, как и мускулы, растут при тренировке.*
*В.А. Обручев*

В зависимости от целей деятельности память может быть непроизвольной и произвольной. Запоминание без заранее поставленной цели,



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 57 12.01.00, 13:14

намерений и усилий что-либо припомнить или запомнить называется непроизвольным. "Слепое" повторение не позволяет понять и надолго запомнить что-нибудь. Если же ставится цель запомнить тот или иной материал и воспроизвести его в нужный момент, это будет произвольная память. Произвольное запоминание может быть логическим (смысловым) и механическим, когда нет опоры на процесс мышления, не улавливается смысл заучиваемого, не отчленяется главное от второстепенного. Механическая память не менее смысловой (логической) необходима человеку. Без нее он не только не мог бы говорить, но разучился бы понимать, что говорят окружающие.

В зависимости от того, что запоминается лучше, оба вида памяти могут быть образными, двигательными, эмоциональными и словесно-логическими. Память бывает кратковременной, долговременной и оперативной. ***По данным экспериментов, после одноразового прослушивания объяснения руководителя в долговременной памяти слушателей остается в среднем примерно 10% услышанного, после самостоятельного чтения – 30%, после показа изучаемого материала, сопровождающегося объяснением и активным наблюдением, – 50%, после самостоятельных практических действий подчиненных – 90%.***

Память увеличивается в своем объеме параллельно ее использованию. Без тренировки она быстро ухудшается. Поэтому необходимо систематически работать над собой, укрепляя память, заполняя ее новыми сведениями, "проветривая" уже имеющееся в памяти с целью предупреждения забывания. Накопление знаний, опыта – основная функция памяти. Без обширных знаний невозможно мышление, ведь любая мыслительная операция опирается на усвоенные ранее личностью представления, понятия, термины, знания.

## Активное запоминание материала

*Мудрость не в том, чтобы знать как можно больше, а в том, чтобы знать, какие знания самые нужные, какие менее и какие еще менее нужны.*
*Л.Н. Толстой*

В кратковременной памяти, длящейся десятки секунд, след в сознании сохраняется до тех пор, пока циркулируют импульсы по замкнутым нервным цепям. Если же, повторяя материал, продлить циркуляцию импульсов


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 58 12.01.00, 13:14

на 30–50 минут, информация переходит из кратковременной в долговременную память. Этот переход носит название закрепления или консолидации материала. Вот почему необходимо стремиться многократно повторять материал. Для этого стоит задерживать внимание подчиненных на фундаментальном материале не менее чем на 30 минут, а затем организовывать самостоятельную работу, приводить яркие примеры, прибегать к демонстрации плакатов, слайдов, делать исторические экскурсы, показывать, как изучаемый материал повышает эффективность трудового процесса. Новый сложный материал, излагаемый на инструктаже, объясняемый на рабочем месте подчиненного, на занятии в отделе технического обучения предприятия, следует повторять несколько раз, используя разные иллюстрации, рисунки, опорные конспекты, предлагая повторить рассказанное, разобравшимся в проблеме слушателям, решая вместе со всеми задачи по теме.

Без систематического повторения добиться успеха в прочном усвоении материала невозможно. Все услышанное хранится в ячейках памяти. Но активно пользоваться этим багажом знаний обычно не удается, и люди начинают жаловаться на плохую память, забывчивость. На помощь приходит повторение. Оно повышает эффективность запоминания.

Чтобы определить эффективность повторения психолог М.Н. Шардаков предлагал студентам материал средней трудности и проверял устойчивость запоминания.

| | Через 1 день | Через 3-4 дня | Через 1 месяц | Через 6 месяцев |
|---|---|---|---|---|
| Без повторения | 74% | 66% | 58% | 3% |
| При повторении | 88% | 84% | 70% | 60% |

Повторение – это скрытое (про себя) или открытое (вслух) многократное воспроизведение информации. Оно может быть активным или пассивным. Первое продуктивнее второго. ***Поэтому заучивание должно носить активный характер. Это не многократное, однообразное чтение материала, а разбивка текста на смысловые части; придумывание заголовка для каждой части; установка взаимосвязи между выделенными кусками; постановка вопросов к отдельным кускам и ответы на них. Наконец, для активного заучивания следует, прочитав задание, закрыть книгу и воспроизвести прочитанное в памяти. Если что–либо забыто, постараться напрячь память и вспомнить забытое. Затем, открыв книгу и просмотрев текст,***

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 59 12.01.00, 13:14

***найти допущенные при воспроизведении по памяти ошибки. Снова закрыть книгу и воспроизвести текст по памяти.***

В эксперименте группа испытуемых читала один и тот же материал пять раз, и через четыре часа в памяти испытуемых осталось около 15% прочитанного. А вот когда материал повторялся по книге 4 раза, а один раз воспроизводился без текста, усвоение повышалось до 26%. На каждом следующем этапе количество прочтений текста сокращалось и, соответственно, увеличивалось количество воспроизведений, и когда материал читался 1 раз, а воспроизводился 4 раза, усвоение достигало 48%.

Важно, однако, помнить, что повторение должно быть концентрированным в самом начале и распределенным в дальнейшем. Распределенное повторение текста делает запоминание более прочным. Перерывы в заучивании не должны быть ни слишком короткими, ни слишком длинными. Хотя и через год повторить одно и то же легче, многое остается в памяти. И все же следует стремиться не восстанавливать забытое, а предупреждать забывание. Так же, как это делает хороший хозяин, который не ждет, когда дом начнет разваливаться, а тщательно заделывает, шпаклюет, красит каждую появившуюся трещину. Экспериментально установлено, что для заучивания стихотворения при интервале в одни сутки необходимо 4 повторения, при интервале в 3 дня – 6 повторений. Если же заучивать стихотворение в один день, без интервалов, требуется 12 повторений. Но дело не только в большем числе повторений. Заучивание большого по объему материала в один день может привести к перенапряжению, в результате которого происходит охранительное торможение коры головного мозга и забывание заучиваемого.

При распределенном повторении целесообразно растягивать заучивание на возможно большее время, не делая перерывов более 2–3 дней. Приведу пример. 3 группы девушек обучались печатанию на пишущей машинке. Первая группа – 10 дней по 10 часов, вторая – 25 дней по 4 часа, третья – 50 дней по 2 часа. Значительно лучшими были результаты обучения в третьей группе. В первый раз целесообразно повторить заучиваемый материал через 25–40 минут. В этом случае в памяти через день останется примерно 30–35%. Наиболее целесообразно в первый день сделать 2–3 повторения, во 2-й – 1–2 повторения, в 4, 6 и 9-й день – по одному повторению. 30 повторений в течение месяца эффективнее, чем 100 повторений за один день.

Но при этом число повторений растет быстрее, чем объем заучиваемого. Так, до 7 узловых вопросов, предметов, явлений, событий запоминаются за


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 60 12.01.00, 13:14

один раз. Чтобы запомнить 16 объектов, необходимо уже примерно 3 повторения. А для усвоения 24 объектов – примерно 50 повторений.

Говоря об эффективности усвоения, нельзя игнорировать установку на запоминание. Однажды сербский психолог Радославлевич предложил испытуемому ряд из 8 глаголов. Тот прочитал его 40 раз. Психолог остановил его и попросил повторить глаголы наизусть. "А разве я должен был их выучить", – удивился испытуемый, удивив экспериментатора, который забыл его об этом предупредить. Получив задание выучить глаголы, испытуемый прочитал их несколько раз и запомнил.

В классическом эксперименте сравниваются две группы. Одной из них объявляется, что по материалу, который им сейчас будет предложен, их опросят на следующий день, второй – через неделю. Обе группы опрошены через 2 недели. Вторая группа запомнила материал значительно лучше.

Формируя установку на запоминание, необходимо устанавливать связи между излагаемым материалом и теми случаями, когда получаемые сведения могут понадобиться на работе, в жизни. Все время формируется способность к мотивационной деятельности. ***Будут значимые мотивы запоминания – будет прочно запоминаться и материал. Не будет значимых мотивов запоминания – любой материал, даже самый интересный, который внимательно слушали, быстро улетучится из памяти.***

И еще усвоение материала зависит от самостоятельной работы личности. В эксперименте группе людей предлагалось решать простые арифметические задачи. На втором этапе – самостоятельно придумать условие задач на выученное правило и решить их. На третьем – придумать условие задач, подобрать числа, соответствующие условию, и решить задачи. Во всех случаях лучше запоминался материал третьей серии.

Активно включаясь в работу, преодолевая дополнительные трудности, люди усваивают объект работы более прочно, точно и значительно быстрее. ***Таким образом, запоминается прежде всего то, что связано с преодолением трудностей, с трудовыми действиями человека.*** И в этом отношении прекрасное изобретение школьников или студентов – шпаргалка. Составляя ее, человек группирует сведения, систематизирует материал, невольно анализирует и синтезирует усвоенное, делает обобщения. Так что, когда приходит время восстановить в памяти заученное, нужды пользоваться шпаргалкой уже и нет.

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 61 12.01.00, 13:14

На память влияет психологическое и физиологическое состояние организма. Специально проведенное исследование показало, что у лыжников–победителей эстафет повышался объем кратковременной памяти, а у проигравших – снижался. Тоже было выявлено у футболистов - победителей и проигравших. Устойчивость и готовность всех видов памяти зависят от уровня тренированности человека. Во что долго не хотели верить специалисты. Но эксперименты показали, что у хорошо тренированных лыжников объем памяти после 50 км гонки снижался на 30%, а у менее тренированных – на 41%. На следующие сутки у тренированных объем памяти оказался ниже, чем был до гонки на 12,6%, а у их менее подготовленных товарищей – на 33,3%. До гонки 77% хорошо подготовленных лыжников и 72% слабоподготовленных лыжников хорошо запоминали специально подготовленный материал. А после гонки эти цифры снизились соответственно на 30 и 39%. После суточного отдыха 60% хорошо тренированных лыжников снова обнаружили способность к логическому запоминанию материала. А у их менее подготовленных товарищей число 39% не изменилось.

## Положительное эмоциональное подкрепление – мать учения

*Умный смех – превосходный*
*возбудитель энергии.*
*М. Горький*

Большую роль при обучении и повторении играет положительное эмоциональное подкрепление, которое как фиксаж в фотографии закрепляет материал в памяти. Потому так важно ярче, увлекательнее проводить совещания, инструктажи, пятиминутки, декадки; учить радоваться любому успеху в решении проблем, отмечать искренней похвалой лучших работников, радоваться их достижениям и переживать за неудачи. Образ руководителя в сознании подчиненных должен связываться с положительными переживаниями. Иначе возникают эмоциональные барьеры, мешающие организации воспитательного процесса, затрудняющие понимание того, что говорит руководитель, и закрепление услышанного в памяти.

В эксперименте Н. Джерсилда испытуемым предлагалось запомнить приятное и неприятное сообщение. Через неделю в памяти проверяемых осталось 16,4% приятного и 13,7% неприятного материала. Но особенно большая


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 62 12.01.00, 13:14

разница была обнаружена через три недели. В памяти у людей осталось 7% приятного сообщения и только 3,9% – неприятного.

Как иллюстрация хотя бы вот такой эпизод. Дважды молодого рабочего приглашали в профком и отчитывали за низкую дисциплину. Вывод ясен: приглашать его в это же помещение для того, чтобы посоветоваться о шефской помощи школе или для разговора о комплектовании спортивной команды, нецелесообразно. Беседа вряд ли окончится успешно.

Еще совет-пример. Директор завода решил поближе познакомиться с вновь принятыми на работу сотрудниками заводоуправления. С его точки зрения, кадровая работа была проведена неудовлетворительно. Однако при первой встрече нецелесообразно обращать внимание на низкую дисциплину служащих, на их некачественную работу. Важно закрепить в памяти подчиненных удовольствие от встречи с руководителем. Поговорить о перспективах развития предприятия, о грядущих положительных изменениях в социальной сфере, об удовлетворении хорошей работой лучших тружеников. Только так можно приобрести подлинных союзников, готовых оказать реальную помощь коллегам, заводоуправлению.

Эффективность закрепления материала в памяти человека зависит от того, как руководитель управляет переживаниями подчиненных. Налицо радостные переживания после каждого рабочего дня, после беседы с начальником – будут творчески относиться к порученному делу. Наоборот, постоянное неудовольствие старшего, частые упреки, замечания вырабатывают защитную реакцию, привычку любым способом избавляться от неприятных переживаний. А такая привычка постепенно приучает отрицательно относиться к любой деятельности. В первую очередь к заданиям, которые дает данный руководитель. ***Такие психические состояния, как удовольствие, радость, изумление, восхищение, восторг, повышают эффективность запоминания. А вот "палками загнать в человека знания нельзя", утверждал академик П.Л. Капица.***

Заинтересованность контактами с руководителем, его словами, появлением у слушателей стенических (положительных) эмоций можно выявить по динамике его лица. В экспериментах А. Кесса определялась возможность выявить интерес испытуемых при рассматривании фотографий. Было установлено, что у испытуемых юношей расширялись зрачки при рассматривании фотографий обнаженных женщин. А при взгляде на пейзажи, матерей с младенцами, маленьких детей зрачки не менялись. У испытуемых девушек зрачки не увеличивались при рассматривании пейзажей и расширялись при взгляде на матерей с младенцами, маленьких детей и на обнаженных мужчин.



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 63 12.01.00, 13:14

*Станкин М.И.*

# Мнемоника

*Мозг хорошо устроенный стоит*
*больше, чем мозг хорошо наполненный.*
*М. Монтень*

Важно, чтобы процесс запоминания был комплексным. Чтобы в него было включено возможно больше анализаторов. Это и зрение, и слух, и осязание, и обоняние, и вкус. Чем больше видов памяти участвует в запоминании, тем прочнее усваивается материал. Необходимо знать, какой вид памяти развит у данного конкретного человека лучше. И учитывать это при запоминании материала. В процессе самовоспитания целесообразно тренировать все виды памяти, а, решая какую-либо задачу, опираться на доминирующий.

Любой вид памяти становится особенно эффективным, когда материал усваивается сознательно, когда между отдельными частями запоминаемого устанавливаются логические связи. Испытуемыми были новички и мастера-шахматисты. Тех и других просили запомнить бессмысленно расставленные на шахматной доске фигуры. Оказалось, что мастера справились с задачей хуже новичков. А вот в запоминании позиций из практических партий мастера показали подавляющее превосходство над новичками и шахматистами средней квалификации. И это понятно. ***То, что понятно, глубоко осознано, связано с ранее усвоенным материалом, уложено в определенную ячейку памяти, усваивается и запоминается несравненно лучше.***

С целью повышения эффективности запоминания преподносимый слушателям материал все время систематизируется. Новое связывается с тем, что уже имеется в памяти. Для этого следует постоянно показывать, как находить в вещах, событиях, законах сходства и различия. Ведь сравнение и различие – основа мышления и запоминания. Подчиненные привыкают создавать ассоциации по сходству (нож - вилка, тигр - акула), по различию (день - ночь, зима -лето), по смежности (понедельник - вторник, земля - солнце).

Термин “ассоциация” означает связь между представлениями, понятиями и т.п., благодаря которой появление одного элемента в определенных условиях вызывает другой, с ним связанный. ***Ассоциация по сходству*** основывается на подобии предметов или явлений. Она может вызвать воспоминание о собрании, на котором человек услышал оценку


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 64 12.01.00, 13:14

своей работы много лет тому назад, и в зависимости от успешности или неудачи своей работы, положительного или отрицательного мнения руководства поднять или ухудшить настроение сотрудника.

***Ассоциация по различию*** образуется, когда вспоминается о чем-то противоположном, контрастном, и это помогает вспомнить то, что необходимо в данный момент. ***Ассоциация по смежности*** связана с совпадением предметов или явлений по времени или в пространстве. Один из примеров – завязывание узелка "на память" на носовом платке. Или нужное мы запоминаем, например, при соотнесении его с началом работы на предприятии.

Ассоциации дают человеку возможность автоматически, непроизвольно воспроизводить, вспоминать материал. Легче строит ассоциации специалист, постоянно работающий над собой. Ведь чем глубже и прочнее знания, тем легче строятся ассоциации, находятся смысловые связи между прочно усвоенным и тем, что необходимо запомнить.

Выученное должно отлежаться в памяти. Повторение материала необходимо заканчивать за два-три дня до его применения. Но такая подготовка дает результат, если материал повторяется систематически. Тот, кто пользуется систематизацией, не жалуется на плохую память. Он приобретает необходимое каждому качество – "готовность памяти": умение быстро вспомнить необходимый в данный момент материал. Это благоприобретенное свойство памяти. Его может развить у себя каждый человек, его необходимо воспитывать у подчиненных.

Облегчает усвоение пройденного опорный конспект. Известно, что при изучении какого-либо материала легко запоминается до 3–4 фактов, событий, узловых вопросов. Зная это, руководитель делит материал на такое количество частей, а затем каждую часть в свою очередь на 3–4 и т.д. При таком структурировании материала каждая последующая часть вытекает из предыдущей, текст излагается логично, легко удерживается в памяти и прочно усваивается слушателями, если надо запомнить выступление старшего.

Такой опорный конспект можно нарисовать на доске или в тетради. Каждая его часть предваряется вехой – опорным сигналом, который целесообразно обозначить каким-либо хорошо запоминающимся условным знаком, ярко раскрашенным рисунком. Так, в лекции коллегам о работе с трудновоспитуемыми подростками можно выделить три узловых вопроса. Первый – причины трудновоспитуемости, второй – психические особенности трудновоспитуемых и третий – методика перевоспитания. В свою очередь, рассматривая причины трудновоспитуемости,



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 65 12.01.00, 13:14

можно остановиться на трех вопросах: безнадзорность, отсутствие единых требований у воспитателей, жестокость и бестактность старших. Основные особенности трудных – гипертрофированное стремление к самоутверждению и извращенная потребность в общении. К методам перевоспитания (главное в лекции) относятся переубеждение, управление, например общественное мнение коллектива, поощрение, наказание. Затем необходимо раскрыть по 3–4 требования к каждому методу, и каждое требование подкрепить одним-двумя примерами.

При таком структурировании текста материал каждого пункта может быть изложен за 4–5 минут и представляет из себя цепочку посылок и следствий. В нем каждое последующее положение будет вытекать из предыдущего. Изложенное хорошо запоминается и говорящим, и слушающими.

В жизни нередко прибегают к заучиванию большого по объему материала по частям. Во-первых, заучивание в целом требует значительно большего времени, которого у человека, загруженного работой, домашним хозяйством, воспитанием детей, а нередко и дачными делами, возней с собственной машиной, просто не хватает. И, во-вторых, здесь необходимо проявить прилежание, иногда стойкое терпение, что отвыкшим от интеллектуальных занятий людям дается довольно трудно. Поэтому так важно приучить себя делить большой текст на оптимальные по содержанию и объему части: не слишком большие, чтобы они не превышали предельный объем запоминаемого, но и не крохотные, чтобы было не очень трудно запомнить большое число частей.

Кстати, запоминание содержания каждой части и последовательность их воспроизведения – разные функции. Можно запомнить содержание каждой порции материала, но забыть, как они соединяются в единое целое. Нередко порядок следования частей друг за другом запомнить сложнее, и этому вопросу следует уделять особое внимание.

Точно так же, облегчая подчиненным процесс запоминания материала, ***целесообразно соединять словесные положения, образы, названия со зрительным восприятием этих явлений***. Так, последовательность операций на новом станке или переключение скоростей на автомашине лучше запоминаются, если слова сопровождаются показом на самом объекте обучения. Упражнения для уха и глаза целесообразно дополнять упражнением руки. Показ на станке тут же целесообразно дополнить зарисовкой деталей, сочленений отдельных частей, движений руки станочника. Чем большее количество чувств участвует


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 66 12.01.00, 13:14

в восприятии, тем прочнее теоретические положения, образы закрепляются в памяти.

При работе с текстом не всегда полезно смысловое запоминание. Когда необходимо запомнить цифры, термины, правильную последовательность гомо- или гетерогенных рядов, азбуку Морзе, коды, пароли, спецификации, применяется мнемоника. ***Мнемоникой называется система механических приемов, облегчающих запоминание и увеличивающих объем памяти путем образования различных ассоциаций.*** Если смысловая память в значительной степени связана с социальным опытом человека, то, пользуясь мнемоникой, мы в большей мере опираемся на биологические свойства мозга.

Спровоцированное воспоминание происходит легче, чем самостоятельное. Различные приемы мнемоники (стратегии, коды, подсказки) используются во время прослушивания или прочитывания информации, только в этом случае они помогают извлекать материал из памяти. Один из первых приемов мнемоники, изобретенный греком Симонидом, – "метод мест". Если, например, надо запомнить объемное выступление, берется длинный, хорошо знакомый маршрут и в нем намечаются ориентиры (места), к которым "привязываются" части выступления (фамилии людей, части машины и т.п.).

Есть множество других мнемонических способов запоминания. Например, стихотворные строки: "Объем шаров слетает с губ: четыре третьих пи эр куб" – подсказка для запоминания объема шара. Несколько десятилетий тому назад мне довелось готовиться к сдаче экзамена на вождение автомобиля у старичка-инструктора – преподавателя от бога. Он положил правила уличного движения на стихи: "Когда, при каких случаях максимальная скорость движения автомобиля не должна превышать 5 км/час? – Правый, левый разворот, въезд и выезд из ворот и при густом тумане. Пушкин родился в 1799 г., а Гоголь на 10 лет моложе, а Лермонтов на 5 лет моложе Гоголя, а чтобы запомнить год гибели Лермонтова, надо последние две цифры года его рождения поменять местами (1814 на 1841)".

Чтобы запомнить в определенной последовательности 12 пар черепномозговых нервов, студенты-медики заучивают предложение: "Онегин знал, где была Татьяна, он любил слушать голос близкой, дорогой подруги". После этого перечислить требуемое нетрудно: Онегин – обонятельный, знал – зрительный, где – глазодвигательный и т.д. Целый ряд приемов, облегчающих запоминание, создала для себя студентка Московского психолого-

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 67 12.01.00, 13:14

социального института О.Э. Боева. Вот как, например, она запоминает телефон 941-53-88: «В 1941 году началась Великая Отечественная война и родилась моя мама, в 1953 году родилась моя двоюродная сестра Наташа, 1988 году моей тете дали чудесную квартиру».

Чтобы запомнить, когда пишется «ы» после «ц», запоминают предложение: «Цыган на цыпочках подходит, «цыц» цыпленку говорит».

А чтобы помнить, какие части речи пишутся через дефис, заучивается фраза: «То, либо, таки, ка, нибудь черточку не забудь».

"ОВАЛ"– позволяет запомнить основные, самые крупные реки России – Обь, Волга, Амур, Лена. Чтобы запомнить спектральные классы звезд, заучивают фразу: "Один битый англичанин финики жевал". Класс "О" – голубой (до 30 000º); "Б" – голубоватый (до 20 000º); "А" – белый (до 10 000º); "Ф" – желтый (до 8000º) – наше солнце и т.д.

Но не следует забывать, что, помогая запомнить внешнее, второстепенное, мнемоника нередко маскирует внутреннее, значимое, не способствует формированию логического мышления, творческому овладению запоминаемым. В то же время мнемотехнические средства справедливо называют высшей опосредствованной памятью человека. Использовать внешние и внутренние искусственные средства запоминания может только человек. Мнемотехника позволяет не только эффективно пользоваться памятью, но господствовать над ней.

## Этапы запоминания материала

*В науках всего надежнее помогают*
*собственная голова, размышление.*
*Ж Фабр*

В наше время лавиной растут знания. Каждое последующее поколение делает в науку в 8–10 раз больший вклад, чем предыдущее. В дальнейшем, несомненно, эти цифры будут увеличиваться. И, естественно, все острее ставится вопрос о нецелесообразности забивать память ненужными сведениями. Зачем, например, запоминать многочисленные тригонометрические формулы, даты исторических событий далекого прошлого, если понимаешь и помнишь их последовательность и значение?

Гораздо важнее не конкретные заученные знания, а понимание общих тенденций и закономерностей, умение пользоваться полученными знаниями в практической деятельности, способность не только запоминать, но


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 68 12.01.00, 13:14

и думать. Не надо заучивать то, что можно почерпнуть в справочниках. Не следует запоминать факты и цифры, которые через два-три дня улетучиваются из памяти. При зубрежке можно на некоторое время запоминать материал, но при этом резко ухудшается мышление, не формируются творческие способности личности.

***Память подчинена конкретным делам и целям. Забываем мы то, что не имеет стимулов, которые приводят в движение память.*** Для запоминания большую помощь, чем записная книжка, могут оказать предметы, которыми мы пользуемся. Утром, застегивая брюки, я тем самым подсказываю себе, что в правый карман надо положить носовой платок. Надев рубашку, я вспоминаю о галстуке и пиджаке. Уходя на работу, я внушаю себе, что после ужина возьму ручку и напишу письмо другу. Точно так же можно использовать рабочий стол, ботинки, пуговицу рубашки, шлепанцы и т.п.

Процесс запоминания проходит три этапа. Первый – это ориентировочные действия (получение информации, осознание задачи усвоения, самостоятельная выработка программы решения поставленной задачи). Второй – исполнительские действия (выполнение намеченной программы, интеллектуальная переработка полученной информации, выполнение действий). Третий – контрольные действия (проверка и корректировка результатов ориентировочных и исполнительских действий). Без выполнения этих трех этапов не может быть глубокого усвоения материала. Нельзя выйти на последующий уровень, не усвоив материал предыдущего. Время, необходимое для усвоения материала на последующем уровне, в 3–5 раз больше, чем на предыдущем.

В теории памяти есть термин ***"эффект края"***. Быстрее запоминается материал, расположенный в начале и конце заучиваемого текста. Материал же, расположенный в середине, запоминается хуже, требует большего времени на заучивание. Поэтому если есть такая возможность, целесообразно, заучивая текст, менять начало, середину и конец местами.

Но ни один способ заучивания материала не даст результата, если человек боится умственной перегрузки, говорит об ограниченности своих интеллектуальных возможностей. Важно понять и убедить подчиненных, что это неверно. Ведь при самой большой нагрузке человек обычно использует не более 3-4% возможностей мозга. Миллиарды нервных клеток коры больших полушарий теоретически в состоянии усвоить всю информацию, содержащуюся в миллионах томов Большой российской библиотеки.

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 69 12.01.00, 13:14

Немало людей обладало и обладают феноменальной памятью. 12 часов продолжался матч А. Алехина на 30 досках вслепую с лучшими шахматистами из числа офицеров и генералов немецкой армии в годы второй мировой войны. “Это невозможно, – заявил через несколько часов один из партнеров чемпиона мира, летчик. – Я его сейчас проверю”.

Он переписал в блокнот расположение фигур, прошел в комнату, где находился Алехин, и сказал: “Вы меня простите. Я - девятнадцатая доска. Не могли бы вы сказать, каково мое положение?” – “Неважно, хотя внешне все выглядит благополучно”, – улыбнулся Алехин. – “А можете вы показать расположение моих фигур?” Сеансер быстро это сделал. “И Вы можете показать расположение фигур на всех 30 досках?” – “Конечно, иначе я не смог бы играть”. – “Феноменально!” – воскликнул немец.

Академик А.Ф. Иоффе по памяти пользовался таблицей логарифмов. Академик С.А. Чаплыгин помнил все номера телефонов, по которым он звонил несколько лет назад. Аспирант И. Шелушков выиграл соревнование в скорости решения задач у ЭВМ “Мир”, которая запоминает 12 000 символов и быстро считает. Эти и тысячи других уникальных людей демонстрируют нам огромные резервы, которые таит в себе наш мозг.

Видимо, все-таки феноменальная память – результат некоторых врожденных особенностей коры головного мозга. Но это обязательно и систематические упражнения в избранной деятельности, упорная многолетняя тренировка. Развить память нам чаще всего мешают не ограниченные возможности коры больших полушарий, а прозаическая лень.

Прав американский писатель-сатирик К. Боуви, говоря: “Не многие умы гибнут от износа, большей частью они ржавеют от неупотребления”.

## Упражнение

Для определения продуктивности памяти приготовьте бумагу, ручку и секундомер (часы с секундной стрелкой). Выполните следующие четыре задания.

***1-е задание.*** За 40 секунд запомните 20 предлагаемых слов и их порядковые номера. Закройте книгу и на листке запишите слова с их порядковыми номерами.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 70 12.01.00, 13:14

1. Украинец
2. Экономка
3. Каша
4. Татуировка
5. Нейрон
6. Любовь
7. Ножницы
8. Совесть
9. Глина
10. Словарь
11. Масло
12. Бумага
13. Пирожное
14. Логика
15. Стандарт
16. Глагол
17. Прорыв
18. Дезертир
19. Свеча
20. Вишня

***2-е задание.*** Проделайте то же самое с числами и их порядковыми номерами. Время - 40 секунд.

1. 43
2. 57
3. 12
4. 33
5. 81
6. 72
7. 15
8. 44
9. 96
10. 7
11. 37
12. 18
13. 88
14. 56
15. 47
16. 6
17. 78
18. 61
19. 83
20. 73

***3-е задание.*** В течение 10 секунд внимательно рассмотрите фигуры, вписанные в десять квадратов, а затем нарисуйте их в том же порядке или назовите номер и фигуру.

***4-е задание.*** В течение 60 секунд прочитайте текст. В нем выделены крупным шрифтом и пронумерованы 10 главных мыслей. Воспроизведите их, сохранив указанную последовательность.

В 1912 году в Атлантическом океане произошла катастрофа. Огромный пассажирский пароход “ТИТАНИК”, шедший первым рейсом из Европы в Америку, столкнулся в тумане с плавающей ледяной горой - АЙСБЕРГОМ /1/, получил большую пробоину и СТАЛ ТОНУТЬ /2/. “Спустить шлюпки!” - скомандовал капитан. Но ШЛЮПОК оказалось НЕДОСТАТОЧНО /3/. Их хватило только на половину пассажиров. “ЖЕНЩИНЫ И ДЕТИ К СХОДНЯМ, МУЖЧИНАМ НАДЕТЬ СПАСАТЕЛЬНЫЕ ПОЯСА!” /4/ - раздалась вторая команда. Мужчины молча отошли от борта. Пароход медленно ПОГРУЖАЛСЯ В ТЕМНУЮ ХОЛОДНУЮ ВОДУ /5/. Одна за другой отваливали от гибнущего



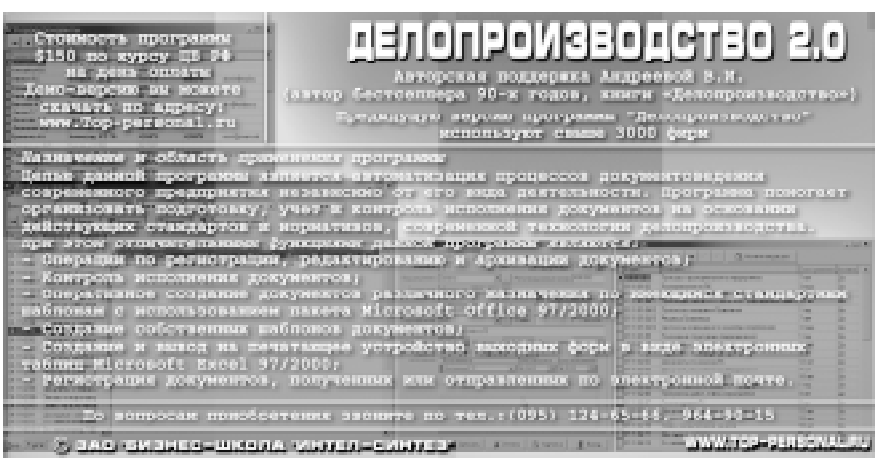
Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 71 12.01.00, 13:14

судна лодки с женщинами и детьми. Вот началась ПОСАДКА В ПОСЛЕДНЮЮ ШЛЮПКУ /6/. И вдруг к сходням, крича и воя, БРОСИЛСЯ какой-то ТОЛСТЯК С ПЕРЕКОШЕННЫМ ОТ СТРАХА ЛИЦОМ /7/. Расталкивая женщин и детей, он совал матросам пачки денег и ПЫТАЛСЯ ВСКОЧИТЬ В ПЕРЕПОЛНЕННУЮ ЛЮДЬМИ ШЛЮПКУ /8/. Послышался негромкий сухой щелчок - это КАПИТАН ВЫСТРЕЛИЛ ИЗ ПИСТОЛЕТА /9/. ТРУС УПАЛ НА ПАЛУБУ МЕРТВЫМ /10/, но никто даже не оглянулся в его сторону.

Ключ к заданиям: количество запомнившихся слов, цифр, правильных ответов, правильно воспроизведенных мыслей в каждом тесте умножьте на 100 и разделите на общее количество слов, цифр, правильных ответов, количество выделений в тексте. Сложите цифры, полученные по четырем тестам, разделите сумму на четыре, и вы получите среднюю продуктивность запоминания.

| | |
|---|---|
| 90 - 100 - отлично; | 30 - 50 - удовлетворительно; |
| 70 - 90 - очень хорошо; | 10 - 30 - плохо; |
| 50 - 70 - хорошо; | менее 10 - очень плохо. |

Через неделю вновь выполните задание по этим четырем тестам, не заглядывая в книгу. Результат покажет, как долго способна хранить ваша память полученную информацию.






*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 72 12.01.00, 13:14

# ПОРХАЮЩЕЕ И ЛИПКОЕ (О ВНИМАНИИ С ПОНИМАНИЕМ)

*Можно ли представить себе невнимательного авиадиспетчера, хирурга или машиниста поезда? Сие, как говорится, можно увидеть разве что в кошмарном сне. Случись такое в реальной жизни – это трагедия для многих людей! А как насчет невнимательности руководителя к подчиненным? Что, грех небольшой и с опытом пройдет? Но терпим ли он, если от него страдают люди и производство? А сколько несчастий произошло по вине невнимательных исполнителей! Что ни специальность в современном мире – то свод жестких требований к объему и качеству внимания.*

***

## Внимание управляющего многопланово

*Внимание есть именно та дверь, через которую проходит все, что только входит в душу человека из внешнего мира.*
*КД Ушинский*

Невнимание, как шутят физики, приводит к тому, что после того, как из защитного кожуха будет выкручен последний из 16 болтов, выяснится, что сняли не тот кожух. А после того, как кожух закрепили 16 болтами, окажется, что внутрь забыли положить прокладку. Так, рассеянность специалиста приводит к снижению производительности труда, а случается, и к авариям.

Но проблема внимания важна не только в технике. Она играет не меньшую роль в психологии менеджмента, в работе с людьми. **Внимание в менеджменте – это процесс избирательного сосредоточения сознания на подчиненных, на процессе их труда, на выпускаемой ими продукции, обеспечивающего особенно ясное отражение того и другого. Другими словами, это контроль за людьми, их деятельностью и результатом**. Внимание – чувственная функция. Такая же, например, как желание. И нет человека более глухого и слепого, чем тот, кто равнодушен к окружающему миру, к людям, кто не хочет и не умеет видеть и слышать.



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 73 12.01.00, 13:14

А ведь чем больше человек видит и слышит, тем меньше ему приходится полагаться на суждения окружающих, тем более он независим, сильнее как личность. Внимание – не самостоятельная форма психического отражения, а организация различных форм, делающая отражение более или менее отчетливым. Под вниманием понимают не отдельный психический процесс, а одну из сторон психических процессов, включающую направленность, сосредоточенность сознания на объектах или явлениях и предполагающую увеличение степени интеллектуальной, сенсорной и двигательной активности. Внимание внешне характеризуется слегка подтянутым животом, напряжением спины, развернутыми плечами и особым взглядом, активным, напряженным, переводимым с одного объекта внимания на другой, фиксируемого на лицах подчиненных.

Невнимание, наоборот, можно обнаружить по сонному выражению лица, безразличному взгляду, направленному поверх голов подчиненных в неопределенность, вялой речи. Невнимание не только приводит к неудаче, но часто кончается плачевно. Американец Ч. Сандлер много лет искусно подделывал банкноты. Но невнимательность и тщеславие подвели его. На очередной серии фальшивок он поместил вместо президента США свой собственный портрет.

Внимание руководителя многопланово. Он вынужден сосредоточивать свое внимание на подчиненных, следить за их отношением к работе, не упускать из поля зрения организованность и порядок на рабочих местах, наличие исправного инвентаря и оборудования, количество и качество выпускаемой продукции, поддерживать активность работающих на высоком уровне. Ведь внимание, как и любое дело, подобно автомобилю: само по себе оно будет двигаться только под гору.

## Виды внимания

*Я знаю мину показного внимания: это*
*самая глубокая степень*
*рассеянности.*
*Г. Лихтенберг*

Внимание классифицируется по видам. ***Непроизвольное внимание*** – простейший, генетически исходный вид. Его основа – ориентировочная реакция. Оно пассивно, возникает бессознательно, без специаль-


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 74 12.01.00, 13:14

ных волевых усилий, длится до тех пор, пока действует внешний раздражитель, и является результатом внешних по отношению к цели деятельности событий. Его вызывает все необычное. Ведь реакция на необычное не ослаблена в результате повторения, привыкания. Непроизвольное внимание вызывают яркий свет, сильный звук, непривычный запах, интересный фильм, увлекательный, эмоционально насыщенный рассказ, т.е. значимые для человека раздражители. Так, увлеченный посторонним делом рабочий может не услышать замечание бригадира, обращение мастера. Но достаточно бригадиру негромко произнести его фамилию, как он, услышав обращение, включается в работу.

Чтобы снизить шум от автомашин на одной из улиц маленького городка вблизи Вены, психологи предложили учесть закономерности непроизвольного внимания. Вдоль улицы по тротуару стала прогуливаться красивая девушка в ярком национальном костюме, погонявшая хворостиной гусей. Необычное зрелище приковывало внимание водителей: они снижали скорость, и шум моторов стихал.

***Произвольное внимание*** сопровождает сознательную деятельность, требующую волевых усилий и направленную на достижение конкретной цели. Произвольное внимание – дитя цивилизации, явление социальное. Первобытный человек им не обладал. Он испытывал отвращение к однообразному труду. И в наши дни, чем менее образован человек, тем труднее ему заниматься систематическим трудом, учебой. И только образованный, достаточно культурный человек, хорошо подготовленный техник или инженер не засыпает над книгой, способен ежедневно работать над собой, знакомясь с тем новым, что появляется в специальности, расширяя свой кругозор. Все руководство в конечном счете сводится к стимулированию активности подчиненных, к формированию у них трудолюбия и произвольного внимания.

На что же в первую очередь направлять произвольное внимание менеджеру? Как-то председатель правления фирмы “Сони” А. Морита сказал, что если у кого-то что-то плохо получается, значит, он мало занимается своими рабочими. Основное внимание выдающийся руководитель обращает на подчиненных и, конечно, на создание для них нормальных условий жизни и труда. Рабочий, служащий должны быть уверены, что они не потеряют рабочего места и что их заработок обеспечит их семью. Без этого должных трудовых усилий не будет. Начальник организует рабочий день так, чтобы не было простоев, бесцельной траты рабочего времени, невнимательного отношения к трудящимся.

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 75 12.01.00, 13:14

Произвольное внимание неустойчиво. Период концентрации внимания не превышает 15–20 минут, а бывает и значительно короче. Поэтому целесообразно принципиальные вопросы, в которых необходимо разобраться, которые трудно понять (новые условия труда, пенсионного обеспечения; изменения в правилах оформления документации; изучение устройства нового прибора или станка и т.д.), предлагать подчиненным в период повышенной восприимчивости – примерно на 5–15 минутах инструктажа, совещания. Если же сообщение занимает больше времени, а менеджер замечает, что подчиненные отвлекаются, целесообразно изменить темп и громкость речи, пошутить или рассказать занимательную историю.

Произвольное внимание снижается при утомлении, приеме успокаивающих и возбуждающих медикаментозных средств, например, снотворного, при употреблении алкоголя, никотина, транквилизаторов.

Третий вид внимания – ***послепроизвольное***. Для подготовки к докладу менеджер отказывает себе в удовольствии посмотреть комедию по телевизору и, напрягая волю, раскрывает книгу. Но она его так захватывает, что забывается не только фильм, но и цель, с которой была взята книга. Произвольное внимание перешло в послепроизвольное, не сопровождающееся волевыми усилиями и не имеющее определенной цели.

Преобладание того или иного вида внимания у менеджера зависит от его отношения к работе. Те, кто получает большое моральное удовлетворение от работы, демонстрируют хорошо развитое непроизвольное внимание, а произвольное внимание у них постепенно переходит в послепроизвольное.

Работая с людьми, следует опираться как на произвольное, так и на непроизвольное внимание. Если используется только произвольное внимание, подчиненные испытывают большое психическое напряжение, быстро утомляются. Работа не приносит радости. Активизация же только непроизвольного внимания, развлекательные беседы, однообразный нетворческий труд не воспитывают настойчивость, трудолюбие, не учат так необходимому в жизни и в труде целенаправленному устойчивому вниманию, не формируют волевые качества.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 76 12.01.00, 13:14

# Свойства внимания

*...В течение всего времени труда*
*необходима целесообразная воля,*
*выражающаяся во внимании.*
*К Маркс*

***Объем внимания*** – это количество объектов, которые могут быть восприняты ясно и одновременно. В обычных условиях это 7±2 объекта. Но у опытного руководителя объем внимания больше. "От этого начальника цеха ничего не скроешь", – говорят про таких. Непроизвольная ежедневная тренировка, связанная с необходимостью видеть каждого подчиненного, нередко, не отвлекаясь, слушать одновременно несколько человек, наблюдать за работой нескольких механизмов – все это увеличивает объем внимания.

***Устойчивость внимания*** – это сохранение необходимой интенсивности внимания длительное время. Она зависит от понимания человеком важности, значимости выполняемой работы. Если руководитель искренне заинтересован в работе руководимого предприятия или учреждения, верит в возможности и желание трудиться каждого подчиненного, он будет обладать устойчивым вниманием. В свою очередь устойчивое внимание подчиненного – результат интереса и любви к труду, осознание важности выполняемого трудового задания для производства и для самого себя (получение высокого заработка, уважение товарищей и руководства).

***Распределенность внимания*** – это возможность рассредоточить внимание на нескольких объектах или одновременно успешно выполнять несколько действий. В свое время К.К. Платонов, пошутив, разделил внимание на "порхающее" и "липкое". Обычно на любом инструктаже, совещании есть рабочий, сотрудник, который в момент выступления начальника смотрит в окно, потом вспоминает об интересном журнале, который захватил с собой, чтобы не скучать, затем пытается разговорить соседку, но через мгновение, забыв о ней, слушает пример, приводимый выступающим. Этот член коллектива демонстрирует «порхающее» внимание. Такому человеку трудно овладеть профессией, добиться успеха в жизни.

Реже встречается «липкое» внимание – неотступное напряжение мысли в одном направлении и удивительное невнимание, рассеянность ко всему остальному. В Болгарии славился своей рассеянностью профессор А. Балабанов. Однажды во время прогулки сильный ветер сдул с него

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 77 12.01.00, 13:14

шляпу. Ученый бросился за ней, но догнал ее только в конце бульвара, по которому прогуливался. Поднял шляпу, выпрямился и прочитал прямо перед собой: "Вечерняя газета". Зашел в редакцию и поместил объявление: "Профессор Балабанов на московском бульваре нашел шляпу. Хозяина просят явиться в редакцию". Заплатил за объявление и с чувством исполненного долга отправился домой. Известный русский химик Н.Н. Бекетов работал в кабинете. Неожиданно вбежала жена: "Николай, в нашей библиотеке воры!" – "И что же они там читают?" – спросил ученый.

Очевидно, что менеджер должен обладать устойчивым и в то же время распределенным вниманием. Его труду противопоказан любой вид рассеянности. Даже если он увлечен рационализацией, заботится о благополучии подчиненных, но при этом не замечает отлынивающих от работы, брака в деталях или ошибок в документах, не контролирует графика получения сырья и инструментов, его начинают подозревать в некомпетентности. И тогда о серьезном отношении каждого подчиненного к работе, об уважении к старшему не может быть и речи.

***Концентрация или интенсивность*** – это степень сосредоточения внимания на определенном объекте или виде деятельности. Для успешного выполнения многих видов деятельности чрезвычайно важна глубокая концентрация внимания. Широко известно предание об Архимеде. Когда римские воины окружили думающего ученого и стали топтать чертежи на песке, угрожая ему смертью, он отстранил их движением руки и воскликнул: "Не трогайте моих кругов!"

В соревнованиях по многим видам спорта выступающий не видит публику, не замечает реплик зрителей. А победив, несколько минут не возвращается в реальный мир и даже не проявляет радости. Однако как бы ни концентрировал руководитель свое внимание (скажем, на беседе с заместителем), он сохраняет возможность правильно ориентироваться в окружающей обстановке. Он слышит телефонные звонки, жестом отвечает на реплику вошедшего в кабинет секретаря, продолжая внимательно слушать, заглядывает в энциклопедический словарь, просматривает документы, которые принес заместитель.

Надо иметь в виду, что концентрация внимания некоторых рабочих, служащих, отвыкших от систематической работы над собой, может не превышать 10–12 минут. Во время совещаний, бесед таких людей целесообразно усаживать в первые ряды, чаще стимулировать вопросами, подбадривающими репликами, элементами групповой дискуссии ролевой игры.

***Переключение*** или способность быстро менять объекты, на которые направлено внимание, другими словами, скорость перехода от одно-


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 78 12.01.00, 13:14

го вида деятельности к другим. Это свойство внимания хорошо развито у опытных руководителей. Их наблюдательность характеризуется быстротой фиксирования важных для работы фактов.

Успешность переключения внимания менеджером зависит от ряда условий. Прежде всего это особенности предыдущей деятельности. Только что кончился экзамен на профессиональное мастерство, и переключить внимание на решение очередной производственной задачи непросто. Производственники сверяют друг с другом результаты решенных задач, находят новые варианты решения, огорчаются, обнаружив допущенную ошибку. То же происходит, когда очередная задача, требующая решения, неинтересна для менеджера: он не осознает ее значимости для коммерческого успеха, для развития предприятия, для повышения эффективности труда.

Чтобы ускорить переключение внимания на речь руководителя, можно порекомендовать начинать разговор с яркого, захватывающего вступления в новую тему. Ни в коем случае не с призывов к дисциплине, как это часто делается.

И, конечно, активизировать внимание помогает интерес. Бельгийские психологи, проверяя это положение, смогли добиться абсолютной чистоты в одном из городских парков. В нем установили урну для мусора в виде смешного толстяка с раскрытым ртом. Когда в рот ему бросают мусор, он громко благодарит за это. Люди буквально вылизывают парк, и каждая найденная ими бумажка становится пищей толстяка.

## Форма выражения внимания

*Мы должны научиться относиться друг*
*к другу внимательно, должны понять,*
*что самое чудесное, самое высокое*
*создание в мире – это человек.*
*М. Горький*

Опытный руководитель всем своим поведением показывает, что подчиненные – в центре его внимания. Он смотрит не в сторону, не поверх голов людей, а прямо в глаза. Он внимательно, не отвлекаясь, слушает говорящих. Он не упускает случая поинтересоваться здоровьем подчиненного, поздравить его с днем рождения, похвалить его за успехи детей, внуков.

Действительный расход внимания определяется не сознательным намерением, а трудностью задачи. Жизненный опыт подсказывает, что для



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 79 12.01.00, 13:14

решения сложной задачи требуется значительно больше внимания, чем для решения простой. Поставим опыт. Предложим испытуемому в течение 30 секунд удержать в памяти пятизначное число. Затем повторим предложение, дав другое число и пообещав в случае удачи награду, а в случае неудачи – серьезное наказание. Беседа с испытуемым показывает, что во втором случае он не прикладывает для удержания в памяти числа больших усилий, чем в первом. Значит, расход энергии определяется трудностью самой задачи, а не субъективным напряжением внимания.

Квалифицированный руководитель проявляет живой интерес к производственному процессу. Он заботится о чистоте и исправности инструментов и станков так, будто это его личные любимые вещи. Говорит о законах науки, словно сам открыл их, о мракобесах от науки, негодных рабочих и инженерах, будто сам боролся с ними, сам открывал истину, негодовал, узнав об их проступках, защищал правду.

Долгое время считалось, что ослабление бдительности, приводящее к возникновению ошибок, – результат усталости. Однако причина оказалась более сложной. Эксперименты показали, что по ходу решения задач на бдительность число ошибок имеет тенденцию к снижению. В то же время попытки уменьшить число ошибок, награждая или наказывая испытуемых, не дали достоверных сдвигов. А вот систематическое представление информации о допущенных ошибках давало положительный результат. Знание результатов работы увеличивает уровень мотивации и снижает количество ошибок.

И, конечно, более бодрые, активные люди допускают значительно меньше ошибок, чем вялые, сонливые. Значит, закаляя людей физически, воспитывая в них жизнерадостность, оптимизм, мы тем самым формируем у них устойчивое внимание.

Исследования, проведенные в 90-х годах, показали, что сильный шум предупреждает появление многих ошибок в деятельности, но только утром, а не вечером. Видимо, сонное состояние, вхождение в работу требует встряски, активизации органов и систем организма, всех чувств. Днем и вечером такой надобности нет.

Проявляемое на протяжении длительного времени внимание превращается в черту характера – внимательность. Внимательность, предусматривающая планирование своих действий, принятие взвешенных решений, предусмотрительность по отношению к подчиненным, коллегам была тщательно изучена американкой Э. Лангер[1]. Исследователь установила, что

[1] *Langer E.J. N J.: Merloyd Lawrence Book, 1989.*


***Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)***

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 80 12.01.00, 13:14

активная деятельность увеличивает внимательность, активизирует испытуемых и даже увеличивает продолжительность их жизни. Она провела эксперимент в интернате для престарелых. Испытуемые экспериментальной группы сами принимали решения по распорядку дня, сами намечали место и время для принятия посетителей, сами выбирали кинофильм для просмотра и устанавливали для этого определенный день недели, сами ухаживали за комнатными растениями и выбирали режим полива и освещения.

Все это за испытуемых контрольной группы делали медицинские сестры. Эксперимент продолжался 3 недели. Испытуемые опытной группы к концу эксперимента стали более активными, жизнерадостными, бодрыми по сравнению с их коллегами из контрольной группы, до начала исследования не отличавшимися от них. Эти различия сохранились и через полтора года. Мало того, здоровье пенсионеров 1-й группы улучшилось, 2-й – ухудшилось. А главное, показатель смертности в группе пассивных оказался в 2 раза выше. Таким образом, вовлекая подчиненных в активную деятельность, мы тем самым улучшаем их здоровье, продлеваем жизнь, формируем у них внимательность.

И, наконец, учитывая, что интерес больше влияет на устойчивое внимание, чем уровень окружающего шума, менеджеру следует прилагать все силы, чтобы работа, выполняемая подчиненными, любое его задание были интересными для них.

## Типология внимания

*Интеллектуалы делятся на две категории: одни поклоняются интеллекту, другие им пользуются.*
*Г. Честертон*

Типологию внимания разработал Р. Найдиффер[1]. Он классифицировал внимание по объему (широкий и узкий фокус) и направленности (внешняя и внутренняя). Широкое внешнее внимание характеризует людей с повышенной эмоциональностью, активных в учебном заведении, учреждении, на производстве. Оно присуще политическим лидерам, представителям творческой интеллигенции, спортсменам-игрокам. Узкое внутрен-

[1] *Nidiffer R.M. Test of attentional and interpersonal style // Journal of Personality and Social Phsychology, 1976.*

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 81 12.01.00, 13:14

нее внимание имеют операторы счетных машин, авиадиспетчеры, ювелиры, спортсмены-тяжелоатлеты.

По своему предмету внимание может быть умственным (направлено на процессы или продукты мышления, памяти, воображения) и чувственным. Его чаще называют сенсорным (содержание сознания, формирующееся при помощи ощущения и восприятия).

Внимание может быть сосредоточенным и рассеянным. Возможность личности сосредоточенно выполнять один или несколько видов деятельности проверял английский психолог А. Оллпорт[1]. Он предлагал студентам-музыкантам играть на пианино незнакомые пьесы (по нотной записи) и одновременно прослушивать, а затем повторять фрагменты прозы. Испытуемых предупреждали о важности обеих задач. В контрольных пробах испытуемые сосредоточивались на решении одной из этих задач.

Вначале испытуемые допускали ошибки в исполнении музыкального произведения, а иногда допускали ошибки в обоих видах деятельности. Однако вскоре после нескольких повторных упражненияй все испытуемые стали успешно справляться и с одной, и с другой деятельностью. Правда, воспроизведение текстов незначительно ухудшилось. Изменение трудности поочередно того и другого задания отражалось на его выполнении, но не ухудшало параллельную деятельность.

Значит, после небольшой тренировки менеджер может одновременно решать несколько задач, например, разговаривать по телефону и подписывать бумаги, читать документ и задавать вопросы посетителю, рекламировать товар и одновременно предугадывать вопросы и сомнения потенциального покупателя, готовя ответы на них. “Разве это не обычная вещь, – говорил И.П. Павлов, – что мы, занятые главным образом одним делом, одной мыслью, можем одновременно выполнять другое дело, очень привычное для нас?”

Наоборот, рассеянный человек, невольно путая факты, события, создает впечатление, что он ничего серьезного не изучал и не знает, нигде, кроме города, в котором живет, не был, ни с кем из интересных людей не был знаком. Мало того, по оценкам специалистов, от 30 до 80% несчастных случаев на производстве и транспорте происходит из-за ошибок персонала. А это в первую очередь – рассеянность, невнимательность. Ошибки, возникающие из-за этих причин, английский психолог Д. Ризон делит на 3 группы[2]. 1-я группа – ошибки из-за заблуждений или неосведомленнос-

*[1] Allport D. A. Visual attention / /Foundations of Cognitive Science / M. I. Posner (Ed.). Cambridge, M. A.: MIT Press, 1989.*

*[2] Цит. по: Дормашев Ю.Б., Романов В.Я. “Психология внимания”. — М., 1995, с. 256–258.*



***Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)***

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 82 12.01.00, 13:14

ти субъекта. Это “собственно ошибки”. 2-я группа – ошибки из-за погрешностей запоминания и воспроизведения намерений, содержания и плана выполняемой деятельности. Эти ошибки автор называет «пробелами». 3-я группа – ошибки, из-за которых нарушается последовательность действий. Ризон называет их “оплошностями”. Ошибки труднее обнаружить и признать, чем пробелы. А пробелы труднее, чем оплошности. Между пробелами и погрешностями много общего. Собственно ошибки встречаются чаще и резко отличаются от пробелов и оплошностей.

Согласно данным Ризона количество ошибок увеличивается у мужчин с 8 до 10 часов, а у женщин с 10 до 12 часов; с 16 до 18 часов и с 20 до 22 часов – налицо тенденция к увеличению ошибок как у мужчин, так и у женщин. Из работ Ризона можно сделать вывод, что ошибки рассеянности возникают чаще всего при выполнении автоматизированных видов деятельности в знакомой обстановке, особенно когда внимание отклоняется внешними или внутренними раздражителями.

## Воспитание внимания

*Самое важное в каждом деле – пересилить момент, когда вам не хочется работать.*
*И.П. Павлов*

Внимание менеджера – большая воспитательная сила. Если подчиненный видит, что руководитель внимательно следит за ним, чувствует его настроение, состояние здоровья, учитывает усталость, моральное состояние, то он значительно лучше работает и лучше относится к старшему.

Внимание проявляется в деятельности. Осуществление любой деятельности требует проявления больших или меньших волевых усилий. Значит, волевое воспитание неизменно ведет и к воспитанию внимания. Однако объем и продолжительность волевых усилий следует увеличивать постепенно. Например, давая служащему задание, надо сначала требовать самостоятельной проверки полученных результатов, затем – составления плана выполнения работы и контроля за ней, затем – подробного отчета о выполненной работе.

Волевые усилия проявлять легче при положительном отношении к делу. Но преодоление трудностей лучше формирует волю, а значит, и

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 83 12.01.00, 13:14

внимание. Вот почему важно приучать себя и подчиненных быть внимательным не только тогда, когда работа интересна, но и испытывать радость, удовольствие от успешного выполнения долга, обязанностей.

При выполнении какой-нибудь особенно тяжелой работы ничто не должно отвлекать внимание. Рабочее место следует организовать так, чтобы все необходимое было под рукой. Поиски конспекта, инструкции, инструмента отвлекают внимание, расхолаживают. Легче поддерживать внимание в тишине или при негромкой мелодичной музыке. Это понимали многие выдающиеся представители человечества. Шопенгауэр считал, что певчие птицы в комнате – свидетельство того, что хозяин не занимается умственной работой. Л.Н. Толстой говорил то же о собаках. Пушкин в рабочем кабинете не терпел картин. Чайковский работал при абсолютной тишине, повесив на стены ковры и застелив ими пол кабинета. С этой же целью писатель М. Пруст приказал обить стены своего кабинета пробкой.

Однако если создать такие условия не удается, можно, выработав устойчивое внимание, заставить себя плодотворно работать в любой обстановке. Тот же Л.Н. Толстой писал "Севастопольские рассказы" под обстрелом, положив листы бумаги на барабан.

При выполнении любого задания, при объяснении материала подчиненным необходимо соблюдать логическую связь между отдельными разделами работы. Если какое-то звено в работе или объяснении выпадает, сознание подчиненных упирается в преграду, и внимание ослабевает. Примерно то же происходит при монологическом изложении материала. При объяснении следует стремиться к диалогу. Изредка целесообразно допускать ошибки и приучать исполнителей или слушателей обнаруживать их и "поправлять" старшего. Таким образом, люди вынуждены активно работать, поддерживать внимание на оптимальном уровне.

## Упражнения

*Истинное воспитание состоит не столько в правилах, сколько в упражнениях.*
*Ж-Ж Руссо*

***Объем внимания.*** В левом и правом углах листа бумаги строятся два прямоугольника. В каждом 25 клеток. Клетки бессистемно заполня-


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 84 12.01.00, 13:14

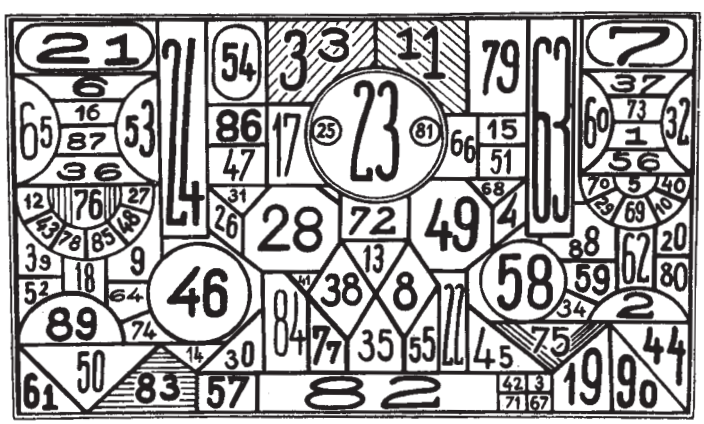
ются цифрами. Задача – как можно быстрее указать последовательно на все цифры от 1 до 25. Сначала в одном, а потом без перерыва в другом прямоугольнике.

Оценить объем внимания с возможностью его переключения позволяет задание рисунка.

***Распределение внимания.*** Группе предлагается решить несколько несложных арифметических примеров. В это же время руководитель читает небольшой не знакомый подчиненным рассказ. По окончании рассказа испытуемые сдают письменные работы и коротко записывают содержание рассказа.

***Концентрация внимания.*** Подчиненным предлагается решить в уме несколько примеров, в каждом из которых необходимо выполнить два действия с двузначными числами. Например, даны два числа – 62 и 45. Ко второй цифре первого числа прибавьте первую цифру второго числа и сумму умножьте на вторую цифру второго числа. Результат вычисления можно записать только после разрешения старшего. Переспрашивать после получения задания нельзя.

Такие упражнения целесообразно систематически проводить в конце инструктажа, совещания у менеджера.



КТО СКОРЕЕ СМОЖЕТ НАЙТИ ВСЕ ЦИФРЫ ПОДРЯД ОТ 1 ДО 90?



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 85 12.01.00, 13:14

*Станкин М.И.*

# ВООБРАЖЕНИЕ И ЕГО СВЯЗЬ С ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬЮ

*Надо мечтать ка можно больше,*
*как можно сильнее мечтать,*
*чтобы будущее обратить в настоящее.*
*М.М. Пришвин*

*Большинство руководителей весьма прохладно относятся к состоянию мечтательности, столь свойственной человеку. "Не витай в облаках!", "Хватит предаваться мечтам!" и прочие окрики весьма часто присутствуют в монологах, обращенных к подчиненным.*

*Между тем способность мечтать и тем самым развивать свое воображение – именно тот замечательный дар, которым природа наградила человека. Не будь его – и прощай творчество, великие открытия и высокое искусство!*

*Попробуйте применить наши рекомендации на практике. Уверены – не пожалеете!*

***

*Если отнять у человека способность*
*мечтать, то отпадет одна из самых*
*мощных побудительных причин, рождающих*
*культуру, искусство, науку и желание*
*борьбы во имя прекрасного будущего.*
*К.Г. Паустовский*

Мечта могущественнее реальности, точно подметил тот же Анатоль Франс, и может ли быть иначе, если сама она высшая реальность? Она душа сущего.

Большинство великих открытий произошло не благодаря опоре на логическое мышление, а в результате фантастического воображения способных к глубокому проникновению в сущность явлений и умеющих мыслить людей. Любое открытие начинается с выдвижения субъективных гипотез, возникающих при взаимодействии исследователя с внут-


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 86 12.01.00, 13:14

ренними или внешними явлениями, т.е. с его жизненным опытом и знаниями. Творческая деятельность немыслима без воображения. В учении, общении, труде человек, как правило, опирается не только на мышление и память, но и на воображение.

Воображение – это отражение реальной действительности в новых, непривычных, неожиданных сочетаниях и связях, создание на основе имеющихся представлений образов таких объектов, которых не было в нашем опыте. Родная мать воображения – трудовая деятельность. В процессе труда необходимо предвидеть его результат. С помощью фантазии (синоним воображения) можно представить идеальный образ объекта, который будет воплощен в продукте труда. Воображение строится на памяти и наличных восприятиях. Таким образом, источник воображения – объективная действительность, преобразованная в фантазию и вылившаяся в новую форму. При воображении наблюдается отход от действительности в "относительно автономную деятельность сознания, которая отличается от непосредственного познания действительности" (Л.С. Выготский). Память сохраняет следы не только происшедшего ранее, но и то, в какой последовательности одно событие следовало за другим.

Человек строит свое поведение с помощью вероятностного прогноза. Сравнительно недавно одним из лучших волейболистов России считали Юрия Чеснокова. Он ошеломлял своей игрой не только соперников, но и товарищей по команде. Он приводил в восторг и изумление тренеров, в экстаз – зрителей. Противник взлетал над сеткой, нанося нападающий удар, 2–3 игрока бросались в то место, куда должен был упасть мяч, а Чесноков мгновенно перемещался в противоположный угол площадки и именно там принимал мяч. Складывалось впечатление, что сначала бросался Чесноков и только потом именно туда, где он уже находился, наносится удар. Ни свои, ни чужие понять, как он это делает, не могли.

Закончив выступать, Чесноков раскрыл секрет. Соперник мог выполнять любые обманные движения, но в последний момент перед ударом поворачивал нос туда, куда будет бить. Обнаружив эту закономерность, спортсмен за мгновение до удара бросался именно туда, куда будет направлен мяч.

А разве мы практически ежедневно не стараемся предугадать, что произойдет в следующий момент? Как встать, чтобы оказаться прямо против двери, когда остановится автобус? Каким должно быть вынесение точки прицеливания ("опережения"), чтобы попасть из винтовки в летящий самолет или из противотанкового ружья в бешено несущийся под углом к

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 87 12.01.00, 13:14

направлению стрельбы танк. Вероятностное прогнозирование базируется на памяти, на прошлом опыте человека. Догоняя преступника, милиционер не повторяет его путь, а бежит наперерез, где, исходя из прошлого опыта, он окажется одновременно с преступником.

## Ошибки воображения

*Кто на многое отваживается, тот неизбежно во многом и ошибается.*
*Менандр, древнегреческий драматург*

Но жизненный опыт не только помогает нам в решении задач на прогнозирование. Нередко он осложняет нашу жизнь, заставляет делать ошибки.

– Падай в воронку от снаряда, – учат молодых солдат старые служаки, рекомендуют военные писатели. – Второй снаряд туда уже не упадет.

Почему? Вероятность попадания в определенное место не зависит от того, куда упал предыдущий снаряд. Как при игре в орлянку, не только однажды, но, скажем, трижды выпавший "герб" не указывает на более вероятное выпадение в следующий раз "решки". Каждый раз вероятность будет равна 50%.

Отражение человеком мира – процесс активный, творческий. Значит, предметы, явления, чувства не только фиксируются человеком, но и постоянно перестраиваются в новые комбинации, способствуют адекватному предвосхищению будущего. Нередко мешает функционированию воображения и ситуация, в которую мы, не подумав, ставим подчиненных.

Училище ВВС – одно из привилегированных учебных заведений Австралии. Поступают туда в основном представители средних слоев населения. Зарплата военного летчика – одна из самых высоких в стране. Несданный выпускной экзамен, в отличие от нашей страны, пересдавать не разрешается, да и "тройку", не ответившему на билет, никогда не поставят. (Можно представить себе эмоциональное состояние экзаменующихся!) Не подумав об этом, экзаменационная комиссия предложила выпускникам следующий тест: "Вы летите в двухместном самолете. Во второй кабине – королева Великобритании. На крутом вираже королева выпадает из самолета. Ваши действия?"

В этой ситуации разыгравшееся воображение, как и следовало ожидать, подвело выпускников. Один заявил, что он выпрыгнет из самолета, поймает королеву в воздухе, откроет парашют. Другой – что он немед-


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 88 12.01.00, 13:14

ленно покончит с собой. Третий – что он приземлится поближе к порту и сбежит из Австралии. А правильный ответ прозаичен: "Выровнять самолет после утери части груза", так как ничего другого в данной ситуации сделать нельзя.

## Воображение изменяет человека

*Воображение делает человека*
*чувствительного художником, а*
*мужественного – героем.*
*А.Франс*

Добиться успеха в производительном труде, в выполнении любых профессиональных обязанностей можно, только обладая развитым воображением. Воображение создает установку на деятельность, оно побуждает человека к творческому труду. Человек в отличие от животных действует согласно ожидаемой в будущем ситуации. Учащиеся заблаговременно готовятся к новому учебному году, производственник – к выпуску новой продукции, к проведению производственного совещания, к выступлению перед подчиненными. Менеджер моделирует профессиональную подготовку подчиненных, которая включает базовую учебу, предшествующую занятию определенной должности, должностную учебу, идущую непрерывно, и повышение квалификации сотрудников. Он постоянно представляет результат труда, зависящий от множества объективных и субъективных факторов, каждый из которых необходимо учитывать в работе. Он учитывает возможные результаты инструктажа, воспитательной беседы, выступления на собрании.

Воображение – необходимая составляющая любой творческой деятельности. И его особая ценность заключается в том, что оно позволяет принять решение даже в том случае, когда отсутствует полная информация о предмете или явлении воображения. Важно, например, предугадать, кем может стать данный подчиненный в будущем, какие методы и приемы воздействия дадут наилучший эффект в работе с ним, как он отреагирует на то или иное замечание, как отнесется к рекомендациям старшего?

В этом отношении любопытна медицинская практика. Известный врач, академик Кассирский, говорил студентам: "Когда вы даете больному лекарство – это просто лекарство. Когда даю его я – это сильнейшее исцеляющее средство, потому что это лекарство плюс мой авторитет". В медицине нередко используют "плацебо". Часто это подкрашенная вода.

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 89 12.01.00, 13:14

Но веря врачу, воображая, что это эффективное лекарство, больной выздоравливает. Если такое плацебо будет использовать управляющий и воображение подчиненных будет создавать образ харизматического руководителя, безупречно знающего дело и не ошибающегося в самых трудных ситуациях, успех в руководстве людьми будет обеспечен. Но для этого надо хорошо знать, что представляет из себя воображение, как его формировать у себя.

И проще, и труднее решается проблема воображения в творчестве. Проще потому, что чаще всего художник не применяет сознательного волевого усилия. Неведомая мощная сила заставляет его забывать о еде и сне, о праздниках и буднях, об увлечениях и обязанностях. Стихотворные строки, музыкальные фразы, страницы прозы возникают как бы случайно, без усилия, без напряжения. Но, с другой стороны, творчество – тяжелые вериги! Нередко созидатель шедевров теряет близких и друзей, прозябает в нищете, испытывает гнев сильных мира сего. Иногда его просто не понимают современники, а иногда приходится буквально насиловать себя, чтобы сесть за мольберт, написать несколько строк.

Вот что пишет Марина Влади о Высоцком: “Иногда ты просыпаешься, бормоча бессвязные слова, встаешь с постели, и я вижу, как ты стоишь у окна, за которым мерещится рассвет, как цапля, поджимая под себя то одну, то другую ногу, – на полу стоять холодно. Так ты и стоишь, записывая стихи на том, что попадется под руку... Порой ты как будто засыпаешь, но тело твое бьют судороги... Ты с бешеной скоростью описываешь мне картины, что проносятся перед твоим мысленным взором, ты видишь их в цвете, часто слышишь их звук, различаешь запахи...”

В письмах Г. Флобера, вызывающих изумление и жалость, подлинные муки творчества, рассказы о каторжном труде великого писателя. В сентябре 1853 г. он пишет, что от досады, уныния, усталости у него голова идет кругом, что за четыре часа сидения за столом он не написал ни одного слова, вернее, зачеркнул с сотню никуда не годных, отвартительная работа, сплошное мучение.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 90 12.01.00, 13:14

# Виды воображения

*Давно называют свет бурным*
*океаном, но счастлив тот, кто*
*плывет с компасом.*
*Н.М. Карамзин*

Существует несколько классификаций воображения. По одной из них воображение делится на активное и пассивное. При активном воображении действие не только планируется, но и реализуется.

По степени новизны создаваемых образов активное воображение может быть воссоздающим и творческим. Воссоздающее воображение помогает понимать природу предметов и явлений, которые нельзя непосредственно ощутить и воспринять. Оно строит в сознании подчиненных образы, соответствующие описанию, данному руководителем. С его помощью мы воспринимаем в первую очередь план, схему, чертеж, объяснение.

Рассказывая о соблюдении правил безопасности, о конструкции механизма, о марках металла, о пользовании новыми инструментами, мы с помощью воображения облегчаем усвоение и закрепление материала. Но для этого необходимо, чтобы описание стало ярким, а подчиненные с удовольствием внимали руководителю и четко представляли услышанное. Лучшие управляющие переживают рассказываемое вместе со слушателями. Они излагают материал так, словно сами получили травму, нарушив правила безопасности, как будто сами сконструировали машину, как будто сами плавили металл, как будто сами боролись с бюрократами, пробивая в жизнь свое изобретение.

Творческое воображение помогает человеку создавать невиданные ранее образы технического, художественного, музыкального, живописного и других видов творчества. Это конструирование нового прибора или машины, сочинение музыкального произведения, написание пьесы или романа, создание живописного портрета или пейзажа.

В зависимости от уровня сознательного контроля за ходом создания новых образов воображение может быть произвольным, когда фантазия сознательно регулируется и направляется человеком к определенной цели, и непроизвольным, если новые образы возникают сами собой, без проявления волевых усилий.

В зависимости от содержания деятельности воображение делят на научное, техническое, художественное, педагогическое, медицинское и др. При непреднамеренном пассивном воображении во сне, при ослаблении

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 91 12.01.00, 13:14

сознания, при слабой воле создается образ, который не воплощается в реальность или вообще не может быть осуществлен, остается в уме или на бумаге. При преднамеренном пассивном воображении создаются образы, не связанные с волей, заранее обреченные на неуспех. Как сказал поэт, "суждены нам благие порывы, но свершить ничего не дано…".

## Приемы воображения

*Современный человек находится перед*
*гималаями библиотек в положении*
*золотоискателя, которому надо отыскать*
*крупинки золота в массе песка.*
*С.И. Вавилов*

К числу основных приемов воображения относятся: комбинирование, акцентирование, типизация, преувеличение, преуменьшение, агглютинация. При комбинировании в создаваемый образ включаются части разных объектов. Так, создавая образ литературного героя, писатель, как правило, наделяет его чертами нескольких известных ему лиц. Только в этом случае образ становится живым, понятным, отражающим особенности времени и живших в это время определенных слоев общества, о которых рассказывает писатель.

Хороший руководитель, рассказывая о циакриновом клее, лазере, телефонной связи на лазерном луче, не упускает возможности еще раз подчеркнуть особенности времени, определяющие возможность создания подобных образцов техники в наши дни.

Акцентирование заставляет творческого работника при создании, например, образа героя, неправдоподобно изменять его внешность, подчеркивая у него наличие того или иного качества. Так, могучие мускулы, делая руку толще корпуса человека, подчеркивают его физическую силу, а огромный лоб – выдающиеся умственные способности. Также на плане, схеме можно увеличить в размере пусковые механизмы, показать яркой краской положение рук рабочего на станке, положение корпуса, обеспечивающие безопасность работающего.

Типизация объединяет профессиональные черты, свойственные классу, профессии, возрасту, позволяя более ярко раскрыть типичные черты данной группы людей. При этом, как сказал философ, типичным считается не то, что наиболее часто встречается в жизни, не нечто среднее арифметическое, а то, что соответствует сущности данной социально–


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 92 12.01.00, 13:14

исторической эпохи. Таких солдат, как В. Теркин, как говорил сам Твардовский, было немного: один в каждой роте, иногда и во взводе, и тем не менее мы воспринимаем бодрого, никогда не унывающего, веселого рассказчика, отличного товарища, опытного бойца как типичного солдата Советской Армии времен Отечественной войны.

Преувеличение (гиперболизация) или преуменьшение (литота). То и другое может использоваться для выпячивания какой-то черты человека, позволяющей его лучше понять. Эти приемы воображения помогают в карикатурном виде показать не только черты личности, но и особенности национального характера, идеологии, научных теорий и др.

Агглютинация соединяет части совершенно разных персонажей, объектов. Это русалки, сфинксы. Агглютинация вызвала к жизни новую науку – бионику. Изучая особенности строения и жизнедеятельности живых организмов, она совершенствует старые и создает новые механизмы и машины.

## Творчество управляющего

*Ничто не может расшевелить до конца*
*ум человека, если отсутствует мечта.*
*Г. Тейлор, американский писатель*

Настоящий руководитель управляет коллективом одухотворенно. Не следует забывать, что психология считает положительное эмоциональное подкрепление основой воспитания, обучения, руководства людьми. Создание удовольствия, интереса к работе рождает фантазию, мечту. А ведь мечта – обязательное условие преобразования окружающего мира. А главное, то, что от мечты в значительной мере зависит жизненный путь человека, развитие его индивидуальности, формирование его личности. “Каждый солдат мечтает стать генералом”, – наверное, каждому знакомы эти слова Наполеона. Видимо, так и будет в профессиональной армии. И тогда эта мечта, как показала военная история, поведет молодых людей от подвига к подвигу, поможет им стать умными и отважными бойцами, а затем умелыми полководцами.

Но не только в отдаленном будущем с помощью воображения, мечты можно добиться успеха. В любом виде деятельности, борьбы воображение может сыграть незаменимую роль. Австралиец Стив Холанд установил мировые рекорды в плавании на 800 и 1500 м. На вопрос, что помогло показать феноменальные результаты, последовал ответ: “Фан-

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 93 12.01.00, 13:14

тазия, воображение. Сразу же после старта я ярко представлял, что за мной плывет огромная акула".

Но мечта ведет не только к чинам и званиям, к победам. Стремление умело руководить каждым подчиненным, добиваться успехов в работе, походить на лучших организаторов производства – эти мечты заставляют тысячи управляющих неустанно работать над собой, расширяя свой кругозор, неустанно обновляя свои знания.

Большой жизненный опыт, глубокие знания делают воображение (и руководители сами это замечают) более объективным инструментом предвидения, исключают ошибки в планировании и организации производства, позволяют с достаточной степенью точности прогнозировать поведение подчиненных в различных ситуациях. Проведенные нами опросы 92 начальников цехов и 8 директоров заводов показали, что, начиная работу, они подравнивали характеры подчиненных, сводя их к некоему среднему арифметическому. При этом часть руководителей (38%) наделяла своих подчиненных главным образом положительными, а часть (62%) в большей степени отрицательными чертами. Различия в оценке, как показали беседы с опрашиваемыми, объясняются тем опытом, который они приобрели, общаясь с тружениками.

Выборочный опрос руководителей (после работы с одними и теми же подчиненными в течение 2–3 лет) показал разброс мнений о каждом рабочем у разных руководителей. Их мнения не совпадали ни в оценке направленности личности, характера, темперамента, способностей подчиненных, ни в оценке развития отдельных идейных, моральных, волевых черт оцениваемого. Это результат того, что даже бригадиры, мастера, профорги чаще всего не интересуются тем, как проводит досуг подчиненный, его статусом в коллективе, положением в семье. Такой вывод подтверждают определенные закономерности, зафиксированные при ответах руководителей, имеющих различные интересы, индивидуальные особенности. Так, слывущие интеллектуалами, увлекающиеся литературой руководители включают в характеристики подопечным грамотность и чистоту речи, начитанность, память. Рационализаторы и изобретатели, руководители с золотыми руками – качество ума, самостоятельность суждений, творческое отношение к работе. Руководители-политики, от корки до корки прочитывающие газету, интересующиеся внутренним, международным положением страны, – патриотизм, прилежание, отношение к общественной собственности.

Правда, нередко корни неодинаковой оценки старшими тех или иных черт характера подчиненных объясняются неодинаковыми представле-


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 94 12.01.00, 13:14

ниями о психологическом содержании той или иной черты. Так, под дисциплиной одни понимают серьезное, творческое отношение к работе, стремление найти причины удачи или неудачи в изготовлении качественной продукции самостоятельно, иногда спор с руководителем, несогласие с его указанием, с пунктом приказа, распоряжения, другие – беспрекословное выполнение указаний старшего, отсутствие собственного мнения, неприкрытый конформизм.

## Формирование воображения

*Человек должен верить, что*
*непонятное можно понять: иначе он*
*не стал бы размышлять о нем.*
*И. Гёте*

Творческое воображение у людей развито неодинаково. Исследования показали: используя специальные упражнения, можно развить у человека способность к воображению вообще и даже к созданию ранее не типичных для него положений, ситуаций. Например, можно приучить подчиненных заканчивать прерванный инженером рассказ о борьбе с браком, о путях модернизации производства или самостоятельно готовить соответствующие указания товарищам и выступать перед ними.

Однако, предлагая эти упражнения, надо иметь в виду, что задержки в речевом развитии подчиненных (особенно молодых людей) затрудняют выработку у них воображения (развитие воображения непосредственно связано с развитием речи). Таким образом, развивая речь труженика, мы одновременно формируем его воображение. А помогает добиться этого чтение художественной литературы, разбор и анализ прочитанного.

Для развития воображения перед подчиненными ставятся такие задачи, которые позволяют им проявить самостоятельность, находчивость, инициативу, мысленно соотнести полученные знания с настоящей или будущей практической деятельностью.

Развитию воображения содействуют крылатые фразы, образные выражения, пословицы, поговорки, которые необходимо возможно чаще использовать при общении с подчиненными. Развивает воображение и диалогический стиль общения старшего, который требует регулярной постановки перед подчиненными вопросов, предложений выдвигать гипотезы, высказывать предположения о дальнейшем развитии производства, включения их в экспериментально-исследовательскую работу.

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 95 12.01.00, 13:14

Воображение возникает в единстве с мышлением. Если основа, фундаментальные данные известны, то новое создается в основном с помощью мышления. Если же исходные данные неполны, недостаточны для решения проблемы или с трудом поддаются анализу, то начинают действовать механизмы воображения. Воображение позволяет принять решение, когда отсутствуют исчерпывающие знания о проблеме, но тогда, естественно, надо быть особенно осторожным: результат может получиться ошибочным.

Многочисленные экспериментальные исследования показали, что при представлении движений возникают не только мышечно-двигательные или моторные реакции с явлениями электрической активности в мышцах, но и идеовегетативные, проявляющиеся в учащении пульса, дыхания, изменении кровяного давления и т.п.

Поскольку воображение расширяет и углубляет процессы познания и преобразования мира, оно требует проявления недюжинной воли для достижения поставленной цели. В свою очередь процессы познания и совершенствования производства, окружающей жизни, природы, научные исследования способствуют формированию яркого и глубокого воображения. Любое произвольное действие требует представления конечной цели, добиться которой без проявления воли просто невозможно.

В то же время напряженная работа в области искусства, науки, практической жизни сопровождается не только волевыми усилиями, но и эмоциональным подъемом. Эмоции стимулируют воображение. Но они могут играть и негативную роль. Один из таких случаев – стремление найти оправдание любому своему промаху, ошибке, отрицательному поступку. Переживая свою неудачу, мы сплошь и рядом виним обстоятельства, близких, сослуживцев, вместо того чтобы признать свои ошибки. В таких случаях воображение разыгрывается не на шутку.

Вице-король Неаполя герцог Ассунский нанес визит в Испанию. В Барселоне ему показали галеру, гребцами которой были осужденные. “За что вы осуждены?” – спрашивал герцог у каждого. И они, один за другим, объясняли, что осуждены по ошибке. Одни обвиняли жен, другие – товарищей, третьи – судей. И только один заключенный признал свою вину: “Господин мой, я заслужил это. Я возжелал денег и украл кошелек”. Герцога поразила честность заключенного. Он обратился к сопровождающим: “Все эти люди невиновны и попали сюда по ошибке. А один среди них преступник. Давайте же освободим его, чтобы он не заразил остальных своей испорченностью”.


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 96 12.01.00, 13:14

Мы ошибаемся, допускаем неблаговидные поступки, и воображение подсказывает нам оправдания. Мы виним обстоятельства, других людей вместо того чтобы признать свою вину, понять, что мы сами хозяева своей жизни. А вина за проступок лежит только на том, кто его совершил.

Развитое воображение помогает активно общаться с другими людьми. Воображение в этом случае проявляется в умении ставить себя на место другого человека и смотреть на окружающий мир его глазами. Реальное и точное воображение поможет правильно понять и предвидеть изменение обстановки, применить адекватный прием при нарушении дисциплины, найти наиболее эффективные пути к установлению нормальных взаимоотношений с подчиненными. "Чтобы веселиться чужим весельем и сочувствовать чужому горю, – писал Б.М. Теплов, – нужно уметь с помощью воображения перенестись в положение другого человека, мысленно стать на его место. Подлинно чуткое и отзывчивое отношение к людям предполагает живое воображение".

## Воображение и здоровье

*Все, что способствует поддержанию энергии и жизнедеятельности нервной системы, удлиняет жизнь; все, что ослабляет ее, сокращает жизнь.*
*П. Мантегацца,*
*итальянский писатель и врач XIX в.*

Воображение играет большую роль при исцелении, самоисцелении и самовоспитании человека. Подсознание курирует наше настроение, самочувствие, здоровье. Прямая связь воображения со здоровьем человека была экспериментально доказана казанским профессором Я.Ю. Попелянским и его сотрудниками. Боли в пояснице составляют более 70% случаев патологии периферической нервной системы. Особенно часто они встречаются у спортсменов и в тех видах производительного труда, который связан с подъемом тяжестей. Но у части тяжелоатлетов и тружеников, испытывающих большие физические нагрузки, поясничного остеохондроза не наблюдается. В чем дело?

Исследования показали, что развитое воображение, мысли о предстоящей нагрузке еще до ее начала напрягают мышцы и превращают гиб-



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 97 12.01.00, 13:14

кую конструкцию из позвонков, соединенных эластичными хрящами, в прочную колонну, легко переносящую нагрузки. Слабо развитое воображение не обеспечивает предварительной мобилизации мышечных ресурсов, и нагрузки травмируют межпозвоночные сочленения.

Продолжая работу по развитию воображения, оздоровлению и обучению, самовоспитанию подчиненных, хорошо бы убедить их, что в гипнозе нет ничего сверхъестественного. Любой интеллектуально развитый, волевой, пользующийся авторитетом руководитель может использовать простейшие приемы гипноза. Вот один из простейших приемов, который хорошо знать каждому руководителю.

Усадите человека в кресло, возьмите его за запястья, смотрите пристально в его переносицу и говорите четко, ясно, с волевым нажимом в голосе: "Сегодня быстро заснешь, будешь спать всю ночь глубоким и крепким сном и проснешься ровно в 6 часов веселым и бодрым". И так 7–8 раз с интервалом в 10–20 секунд.

Несколько видоизменив формулу, можно снять боль, улучшить настроение и т.п. С каждым разом у вас будет укрепляться вера в себя, в силу своего внушения.

Развивая у себя и других воображение, необходимо укрепить в мыслях, что все намеченное может быть выполнено, что любую черту характера можно развивать, что большинство людей добры и великодушны. С этой целью применяются краткие конкретные формулы, которые произносятся в повелительной форме на протяжении нескольких минут 2–3 раза в день. Образцы таких форм: "То, что вы задумали, вы выполните. Вы обязательно достигните того, что хотите", "Вы смелы, бесстрашны. Вы ничего не боитесь", "Вы уважаете всех людей. Большинство людей добры и великодушны".

Воображение используется и в самовоспитании. Изучив народную медицину, Г.Н. Сытин разработал специальные "настрои", которые включают специальные формулы, отражающие системы жизненно важных отношений человека и помогающие улучшить функционирование этих систем.

"Настрой" состоит только из положительных утверждений: ***"У меня сильная воля", "То, что я задумал, я выполню", "Я контактен, людям приятно со мной общаться"***. Эти формулы произносятся несколько раз утром и вечером. В форме самовнушения, самоприказа. Как только человек начинает представлять то, каким он должен стать, новые мечты о себе приводят к борьбе рефлексов в коре больших полушарий. Новые условные связи вступают в борьбу со сложившимся динамическим стереотипом. Вследствие этого тормозится формирование и


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 98 12.01.00, 13:14

становление новых условно–рефлекторных связей, являющихся физиологической основой новых форм поведения, нового представления о себе. Но упорное, настойчивое воображение всегда позволяет добиться своего.

Еще в начале XX в. французский психотерапевт Э. Куэ разработал метод самовнушения. Он предлагал каждое утро при пробуждении двадцать раз произносить фразу: ***"С каждым днем во всех отношениях мне становится все лучше и лучше"***. Эта фраза, произнесенная машинально, без всякого усилия будет улучшать настроение и самочувствие потому, что "каждый раз без исключения воображение одерживает верх над волей". Но должного результата эта методика не давала. Слова "во всех отношениях" были слишком слабым раздражителем. А вот громкое прочитывание конкретного текста самовнушения, адресованного определенному органу чувств, как правило, приводит к ожидаемому результату. Формулы самовнушения должны быть простыми: ***"Я добьюсь…", "Я хочу…", "Я убежден…", "Я использую все свои физические (духовные) силы для того, чтобы…"***. И в результате человек, активно применяющий формулы, не только успешно решает поставленную перед собой задачу, но одновременно развивает воображение.

***

Таким образом, сущность воображения – преобразование представлений, создание новых образов на основе уже имеющихся. И чем больше внимания оказывает руководитель разностороннему, гармоническому развитию подчиненных, тем сильнее становится их способность предвидеть, проявлять фантазию, действовать творчески. "Ценнейшее в жизни качество – вечно юное любопытство, не утомленное годами и возрождающееся каждое утро", – писал Ромен Роллан.

## Упражнение

Возьмите груз весом в 3–15 граммов. Привяжите его к концу нитки длиной в 1 метр. Свободный ее конец намотайте на последний сгиб указательного пальца правой (для правшей) руки. Вытяните руку перед собой на уровне плеча и приведите груз в состояние покоя. Закройте глаза. Постарайтесь представить себе как можно ярче, что груз качается, как маятник. Проговаривайте про себя направление качания груза: слева направо и справа налево, спереди назад и обратно, по окружности.

Если вы обладаете воображением, то груз начнет качаться и именно так, как вы мысленно представляете.

*С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru*



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 99 12.01.00, 13:14

*Станкин М.И.*

# ОСВОЕНИЕ ПСИХОМОТОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОДЧИНЕННЫМ

*Ценность любого инструмента*
*определяется тем, чьи руки его держат.*
*Пословица*

Психомоторика обеспечивает двигательные навыки, способность в работе «соединять голову с руками». Знания, опыт, рассуждения здесь необходимы. Именно поэтому мы говорим о психомоторных способностях, а не просто о моторных. Психомоторика предусматривает умение руководителя подбирать индивидуальную технику движений для подчиненных во время физической работы, сборки и разборки прибора, проведения эксперимента, подгонки высоты сиденья и руля транспортного средства, учитывая при этом рост, вес, длину конечностей, быстроту реакции и другие особенности исполнителей.

## Основные характеристики рабочего движения

*Великая радость – работа*
*в полях, за станком, за столом!*
*Работай до жаркого пота,*
*Работай без лишнего счета –*
*Все счастье земли за трудом!..*
*В.Я. Брюсов*

Случилось это в середине 20-х гг. По одной из окраинных улиц Москвы шел запоздавший прохожий. Слева, вдоль дорожки, по которой он шел, тянулся нескончаемый заводской забор. Справа – канава, наполненная сточной водой. За ней шоссе, а дальше – длинный ряд одноэтажных домиков, по крышам которых барабанил дождь, задержавший прохожего до позднего часа у знакомых.

Сзади послышались шаги. Прохожего догоняли трое. Нахлобученные кепки, засунутые в карманы руки, сгорбленные плечи, быстрый шаг не


*Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 100 12.01.00, 13:14